

Wallon Dynamisme

Ressources humaines : faire ou faire faire ?

11 2007

Périodique mensuel de l'UWE : Novembre 2007 - Numéro 209

Prix 3 € Bureau de dépôt : Liège X ArtiCadeau >>06

Sophie Bertholet (Randstad) :
«Les 5 défis humains de l'entreprise» >> 16

Editorial
Droit de grève et service minimum

Aucun système juridique, pas davantage que le simple bon sens, ne permet de considérer comme accessoires par rapport au droit de grève des libertés telles que la liberté de se déplacer, de travailler ou de voir sa propriété respectée.



Eric Domb,
Président de l'Union
Wallonne des Entreprises

La question de la compatibilité entre les deux concepts provoque quelques accès de fièvre depuis que le sujet a été abordé par les négociateurs dans le cadre de la formation d'un gouvernement.

Il a suffi que soit simplement considérée l'éventualité d'un service minimum, selon des modalités à convenir entre les partenaires sociaux, pour qu'une grève soit déclarée à la SNCB le 26 octobre (il est juste de préciser que la CSC n'a pas soutenu le mouvement).

On observe d'ailleurs le même débat en France, et une enquête récente démontre que 71% des Français exigent la mise en place d'un vrai service minimum dans les transports publics en cas de conflit.

Ils sont à 85% favorables à ce qu'après une semaine de blocage, un vote à bulletin secret soit organisé dans les entreprises publiques en grève (la pratique du bulletin secret n'est apparemment pas plus prisée par les syndicats français que par leurs homologues belges…)

Le moins que l'on puisse dire est donc que la question se pose en urgence et qu'il faudra la trancher.

Quelques éléments de réponse :

- *Le droit de grève, pour être fondamental, n'est pas suprême, au sens de supérieur à tous les autres. Aucun système juridique, pas davantage que le simple bon sens, ne permet de considérer comme accessoires par rapport au droit de grève des libertés telles que la liberté de se déplacer, de travailler ou de voir sa propriété respectée.*
- *Le droit de grève dans les services publics ne peut faire fi du principe de continuité du service public, qui a d'ailleurs justifié la naissance d'un statut très protecteur, propre aux agents de ces services. On ne peut pas tout vouloir…*
- *C'est la répétition des grèves dans les services publics, surtout lorsqu'elles sont abusives (c'est-à-dire caractérisées par un déséquilibre flagrant entre l'intérêt collectif et l'exercice du droit de grève), qui pose la question avec acuité.*

Trop de grèves tue le droit de grève …

Des entrepreneurs qui font confiance à La Maison de l'Entreprise vous livrent leur histoire

www.lme.be



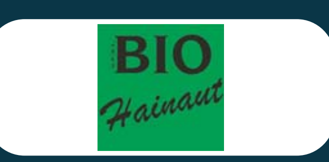
*“ **I-Movix** est une entreprise montoise active dans le domaine du ralenti extrême. Elle dispose aussi d'une filiale en Californie. En 2007, I-Movix a dévoilé le système Sprintcam LIVE® qui permet le ralenti et le stockage instantané d'images à haute définition prises avec la caméra Photron à haute vitesse (jusque 5.000 images/seconde). Ses applications se trouvent dans le monde du cinéma, de la publicité, du documentaire mais, surtout, dans la production d'émissions de télévision sportive. I-Movix dispose de références sportives internationales dans le football, le golf, le motocross, le sport hippique … ”*

www.i-movix.com I Laurent RENARD, Chief Executive Officer



*“ **GeoConsulting** est un bureau de consultance spécialisé en geomarketing et en études de marché. Sur base du geomarketing et de l'analyse du comportement des consommateurs, la société détermine le chiffre d'affaires prévisionnel de projets. Outre cette expertise en geodécision, GeoConsulting apporte également des solutions concrètes afin d'optimiser le fonctionnement d'un magasin, d'un centre commercial, d'une ville … ”*

www.geoconsulting.be I François HONORE, Administrateur



*“ **Biohainaut** preste ses services dans des domaines touchant aux marchés de niches, notamment ceux liés aux biotechnologies et à l'alimentaire. Autour d'idées originales, elle réalise l'analyse scientifique et structure le projet afin d'en estimer le potentiel industriel. De nouvelles idées aboutissent ainsi à la création de produits innovants en cosmétologie ou en alimentaire. Biohainaut réalise ses propres recherches dans des domaines variés (escargots, enzymes, détergents, culture et extraction de composés actifs à partir de champignons) afin de développer une activité de production et de commercialisation (morilles et détergents naturels). ”*

www.biohainaut.be I Frantz SCHEIRLINCKX, Directeur opérationnel



*“ **DeciZium** développe et commercialise un système informatique innovant d'aide à la décision. Baptisé "Your Tour", il est utilisé pour l'organisation de voyages sur mesure. Cette technologie unique permet de générer automatiquement, en quelques secondes à peine, des propositions de voyages entièrement personnalisées, en fonction des souhaits, des préférences et des contraintes du touriste. DeciZium est une spin-off de la Faculté Polytechnique de Mons. ”*

www.decizium.com I Jean-Marc GODART, Managing Director



Le secret de leur parcours réussi est AUSSI à chercher du côté des missions de La Maison de l'Entreprise ...

- Rédaction de plans d'affaires, de plans financiers
- Recherche de sources de financement
- Conseils en innovation, créativité et design
- Accompagnement des dossiers d'incitants publics
- Hébergement
- Mise en réseau(x)



MONS
Business Innovation Centre
Parc Scientifique Initialis
Rue Descartes, 2 - 7000 Mons
Tél. 065 / 32.15.11

BINCHE
Business Innovation Centre
Rue des Pastures 95 - 7130 Binche
Tél. 064 / 34.09.51

ENGHIEN
Business Innovation Centre
Chaussée d'Ath, 242 - 7850 Enghien (Marcq)
Tél. 02 / 397.02.20

TOURNAI
Business Innovation Centre
Z.A.E. Tournai Ouest 1
Rue de l'Innovation 7 - 7503 Froyennes
Tél. 069 / 59.00.59

Ce projet a été cofinancé par l'Union européenne (Fonds Européen de Développement Régional) et la Région wallonne.





Sommaire **11/2007**

Dynamisme Wallon,
le périodique mensuel édité en commun par l'Union Wallonne des Entreprises et la Maison des Entreprises Wallonnes asbl



Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre
Tel: +32 (0)10.47.19.40
Fax: +32 (0)10.45.33.43
dynamisme.wallon@uwe.be
www.dynamismewallon.be

Rédaction
Thierry Decloux
Madeleine Dembour
prenom.nom@uwe.be

Conseil de Rédaction
Luc De Cordier
Jean de Lame
Madeleine Dembour
Thierry Devillez
Didier Paquot
Vincent Reuter
Jean-Jacques Westhof

Mise en page
Interlignes Etienne Delmée

Impression
Imprimerie Vase Frères

Photo de couverture :
© TILT Photo

Régie Publicitaire
Alliance Media
Tel : +32 (0)10.40.13.12
info@alliancemedia.be

Editeur Responsable
Jean de Lame
Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre

Abonnement annuel (11 numéros) :
30 € à verser sur le compte de la Maison des Entreprises Wallonnes 360-1149184-31





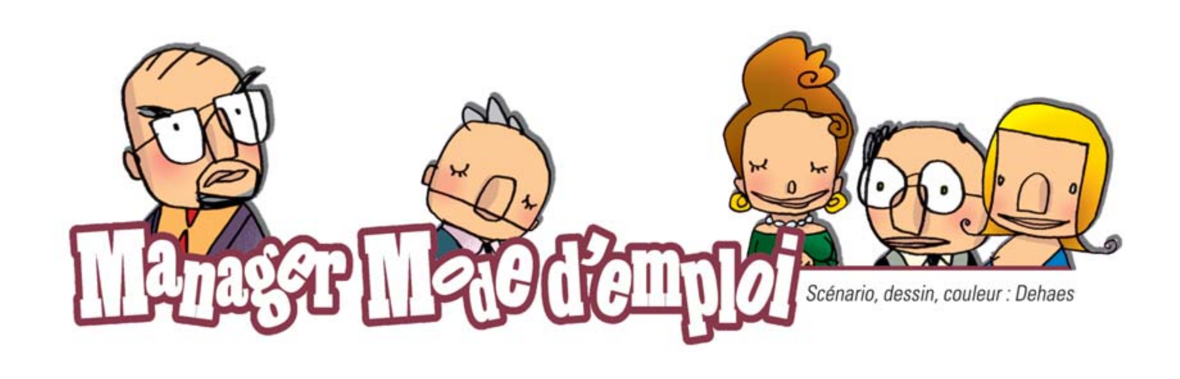
ISSN 0776-1716

LE MOIS PROCHAIN DANS DYNAMISME WALLON

Numéro spécial en anglais : Après une première expérience réussie en décembre 2006, le dernier numéro de l'année 2007 sera intégralement publié en anglais. Le thème retenu cette année est celui des «leaders mondiaux». Y seront mises en exergue des entreprises wallonnes disposant d'un leadership mondial dans leur domaine d'activité. Ce numéro fera aussi la part belle à quelques PME championnes de l'exportation, se distinguant - compte tenu de leur petite taille - par des références exceptionnelles à l'étranger.

Réservez dès à présent vos espaces publicitaires auprès de notre régie Alliance Média au 010/40.13.12 (fax : 010/40.13.15, e-mail : info@alliancemedia.be).

Plus d'infos sur www.dynamismewallon.be


Manager Mode d'emploi
Scénario, dessin, couleur : Dehaes



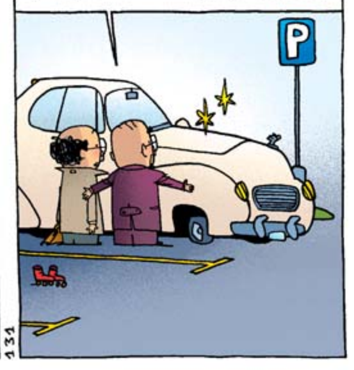

QUAND ON PENSE AU NOMBRE DE GENS QUI SE TUENT AU TRAVAIL ...
DHR


SI IL FAUT QUE ÇA ARRIVE ...
DHR


JE PRÉFÈRE QUE SE SOIT PENDANT MON SOMMEIL ...
Z
DHR
130


QUAND ON A UN POSTE SUBALTERNE COMME LE VÔTRE, ON PEUT ENCORE RÊVER À GRAVIR LES ÉCHELONS ...
?


MAIS AVEZ-VOUS DÉJÀ PENSÉ À LA FRUSTRATION QUE RESSENT QUELQU'UN COMME MOI QUI EST ARRIVÉ AU SOMMET ...
131


... ET QUI, POUR GOÛTER AUX JOIES DE L'ASCENSION SOCIALE, DOIT SE SATISFAIRE DE L'ACHAT DE VOITURES DE PLUS EN PLUS GROSSES?
P






EN TANT QUE DÉLÉGUÉE SYNDICALE, JE VIENS NÉGOCIER.


ASSEYEZ-VOUS ! DÉSIREZ-VOUS UN JUS D'ORANGE?
155


CETTE PREMIÈRE ENTREVUE A ÉTÉ POSITIVE. J'AI DÉJÀ OBTENU UN JUS D'ORANGE...

Articadeau
Moins de 70 ans à eux trois… ils démarrent leur entreprise

C'est une belle histoire et nous avions donc envie de vous la raconter. L'an dernier trois étudiants participaient à la Start Academy, un concours de création de nouvelle activité. Aujourd'hui ils démarrent une «vraie» entreprise. Récit.

ArtiCadeau.com

Par Madeleine **DEMBOUR**

"*Depuis que j'avais 17 ans mon but était de créer un jour une entreprise. C'est arrivé plus vite que prévu*", se réjouit Simon-Pierre Breuls. Avec deux amis étudiants en informatique à Namur, Sébastien François et Hubert de Cartier, ce jeune étudiant en marketing s'est lancé à l'automne 2006 dans le concours Start Academy : "*avec ce concours, nous avions la possibilité de recevoir les conseils et les remarques de spécialistes dans la création de société. Le fait d'avoir des timings courts nous a permis de travailler sur l'essentiel et d'avancer réellement avec des objectifs clairs et précis. Etre capable de défendre un projet devant un jury est également un des défis auquel nous avons été confrontés*".

Le projet ? Une boutique en ligne vendant des cadeaux artisanaux et originaux, et qui permet d'envoyer directement un cadeau emballé au destinataire. "*A chaque passage devant le jury nous avions un stress terrible,* se souvient Simon-Pierre. *Ne disposer que de quelques minutes pour défendre un projet est très difficile. Il faut aller droit au but, sélectionner les choses les plus intéressantes et percutantes*".

Après avoir franchi plusieurs étapes, l'équipe namuroise n'accèdera pourtant pas à la finale du concours en décembre… Mais les trois compères décident pourtant d'approfondir l'idée : "*après les examens de janvier, nous avons continué à travailler sur la création du projet et nous avons redéfini la stratégie et la raison d'être de la future société : valoriser l'artisanat belge de qualité en proposant, via Internet, des réalisations de qualité. Celles-ci peuvent convenir pour des cadeaux de moyen et haut de gamme. Certains de nos produits sont même orientés vers le marché du luxe lorsqu'ils sont réalisés par des artisans belges reconnus pour leur savoir-faire. La vente est réalisée via notre boutique en ligne pour les particuliers et lors d'une rencontre directe pour les cadeaux d'entreprise*".

Après toutes les démarches administratives, le 24 juillet 2007, ce fut la création de la SPRL, et après quelques semaines de travail supplémentaire, l'ouverture de la boutique en ligne le 19 août.

Articadeau – c'est le nom de la société – a déjà 9 artisans dans son «écurie», ce qui lui permet de proposer des articles d'écriture, bijoux, bougies, jouets en bois, accessoires de mode, art de la table….

"*Derrière chaque objet il y a toujours une histoire, une personne. Nous serions ravis de pouvoir mener l'un ou l'autre de nos artisans vers le sommet grâce à Articadeau. Nous avons remarqué que pour eux, l'aspect commercial et la participation à des foires et salons, où ils ne rencontrent pas toujours leur cible, était laborieuse. Notre plate-forme leur permet de se décharger de la vente et de se consacrer à temps plein à leur artisanat*", s'enthousiasme Simon-Pierre.

Pour l'heure, Articadeau démarre. Simon-Pierre y consacre tous ses temps libres – durant les heures ouvrables, il est en effet responsable commercial dans une société d'imprimantes – et ses deux associés sont encore étudiants. Mais les tableaux de bord sont en phase avec les prévisions, se réjouit-il. "*Ce qui nous manque, ce sont des clients-entreprises…*" L'appel est lancé ! ||

Plus d'infos ?
www.articadeau.com
www.aceebelgique.be (Association des Clubs d'Etudiants Entrepreneurs)



Simon-Pierre Breuls (au centre) : "Nous serions ravis de pouvoir mener l'un ou l'autre de nos artisans vers le sommet grâce à Articadeau"

Prix belge de l'environnement
And the winner is… le miroir écologique !

Dans notre pays, les entreprises fournissent d'importants efforts en termes de protection de l'environnement. La gestion de ce dernier est devenue une des principales priorités des chefs d'entreprise. Afin d'encourager les entreprises à poursuivre dans cette voie, les «Prix belge de l'Environnement» viennent d'être décernés.

Par Madeleine **DEMBOUR**

C'est tous les deux ans qu'a lieu le Prix belge de l'environnement, destiné aux entreprises et institutions qui se sont distinguées par des performances et/ou des actions particulières dans le domaine du développement durable et, plus précisément, dans celui des technologies ou stratégies environnementales. Il s'agit dune organisation de la Fédération des entreprises de Belgique, en collaboration avec les fédérations régionales d'employeurs : l'UWE, l'UEB et VOKA.

Les lauréats belges peuvent ensuite représenter notre pays aux European Business Awards for the Environment, organisés par la Commission européenne.

C'est le 19 octobre dernier qu'ont été révélés les noms des lauréats 2007.

AGC Flat Glass Europe a obtenu la première place pour son miroir écologique. Baptisé «Mirox 3G» car il s'agit déjà de la troisième génération de ce type de miroir, ce produit contient moins de 0,1% de plomb, répondant ainsi aux critères européens. En outre, il ne contient ni cuivre, ni formaldéhydes. Enfin, la production de ce type de miroir requiert 70% en moins de solvants que son prédécesseur (ceci représente une réduction de 800.000 kg de solvants par an). Le miroir Mirox 3G correspond à l'aboutissement des recherches les plus pointues dans un objectif d'excellence environnementale et de qualité (résistance élevée aux détergents et à l'abrasion).

Sur la deuxième marche du podium, la société **Alpro** a été récompensée pour l'intégration durable du développement durable. La firme de Wevelgem est née du désir de son fondateur de résoudre le problème de la faim dans les pays du tiers monde grâce à la transformation de protéines végétales. Par la suite, ces produits, dérivés du soja, ont été commercialisés avec succès sur le marché européen.



Le «Mirox 3G», un miroir de la 3e génération qui ne contient ni cuivre, ni formaldéhydes et dont la production requiert 70% en moins de solvants que ses prédécesseurs.

L'entreprise durable est donc inscrite dans les gènes chez Alpro et elle figure depuis quelques années de manière plus structurée dans le système de management.

Enfin, une initiative prise à Remouchamps, en région liégeoise, a été couronnée de la troisième place. Désireux de répondre au défi du respect de l'environnement, dans le contexte de la construction d'un nouveau supermarché de 5.200 m², Yves Noirfalisse a décidé d'implanter un nouveau procédé de chauffage visant à supprimer l'énergie fossile.
Au nouveau **GB de Remouchamps-Aywaille** il a mis au point en 2006 un nouveau système de réfrigération et de chauffage fondé sur l'utilisation d'un type particulier de pompe à chaleur par l'utilisation de CO_2. Concrètement, le procédé consiste à produire de la chaleur à partir du froid grâce à des pompes à chaleur qui récupèrent les calories. Ces pompes se servent du froid dégagé pour les comptoirs frigorifiques et chambres froides.

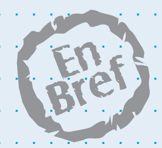
Signalons aussi les noms des 7 autres nominés :

1. **Art & Build** à Bruxelles pour l'ensemble des projets réalisées par le bureau d'architecture Art & Build depuis le début des années '90.
2. **BASF Antwerpen** pour le développement d'un catalysateur de gaz hilarant.
3. **ETAP** à Mall pour l'Energy & Light Manager, un système de régulation de la lumière.
4. **Farm Frites** à Lommel pour la réutilisation de l'eau d'épuration, qui fermente et dont le biogaz est reconverti en courant vert.
5. **Spadel** pour la restitution à la nature de l'ancien site industriel de Bru-Chevron.
6. **Owens Corning Composites** à Battice pour les réductions notables des émissions atmosphériques et de la consommation d'eau alliées à une amélioration de l'indice d'efficacité énergétique.
7. **Volvo Europa Truck** à Oostakker pour son projet «entreprise sans CO_2», qui vise à ramener les émissions de CO_2 à zéro en se chauffant à la biomasse plutôt qu'au gaz naturel et en utilisant de l'électricité générée par des éoliennes, un complément étant apporté par l'énergie verte renouvelable AlpEnergie. ||

Plus d'infos ?
www.prixenvironnement.be

La FIV a 60 ans

La **Fédération de l'Industrie du Verre** (FIV) fête ses 60 ans sur le thème du Développement durable. Elle rappelle à cette occasion que le CO_2 émis lors de la fabrication d'un double vitrage à Haut Rendement est récupéré en seulement trois mois grâce aux économies d'énergie que ce double vitrage permet de réaliser. Le même ordre de grandeur vaut pour les fibres d'isolation et le verre cellulaire qui contribue tout autant que le vitrage à la construction durable. Avec près de 1,5 millions de tonnes produites et 2,5 millions de tonnes exportées (dans 170 pays) en 2006, le verre se situe en bonne place dans le peloton de tête des pays européens. Et si l'emploi dans le secteur a diminué de 60% en 45 ans, la productivité a augmenté de 375% grâce à des investissements qui fluctuent autour des 126 millions d'euros par an.



Agro-alimentaire Liège-Luxembourg

TerBeke-Pluma, la Division Charcuterie du groupe **Ter Beke**, a repris la société Berkhout Verssnijlijn, une des principales entreprises néerlandaises de découpe et de pré-emballage de charcuterie. Forte de cette acquisition, TerBeke-Pluma conforte sa position sur le marché néerlandais et devient ainsi le deuxième plus grand acteur de la découpe et du pré-emballage en Europe. Ter Beke est un groupe alimentaire belge, coté en bourse, qui commercialise sa gamme de produits dans dix pays européens. Le groupe affiche deux cœurs de métier : la charcuterie et les plats cuisinés. Il possède onze usines en Belgique (à Marche-en-Famenne et Herstal notamment), aux Pays-Bas et en France et emploie environ 1.850 personnes. En 2006, Ter Beke a réalisé un CA de 326 millions d'euros.

Prix Cap 48 de l'entreprise citoyenne
Cinq initiatives récompensées

L'ambition de ce prix, qui en est à sa seconde édition, est de mettre en valeur les initiatives citoyennes des entreprises en faveur des personnes handicapées. Cinq initiatives ont été épinglées lors de la soirée de Gala organisée le jeudi 4 octobre.



Par Madeleine **DEMBOUR**



Iris a créé une dizaine d'emplois pour des personnes présentant un handicap mental léger ou physique.

Pour la deuxième année consécutive, l'association Cap 48 a organisé un prix destiné à mettre en avant des initiatives prises par des entreprises en faveur des personnes handicapées.

Qui dit concours dit jury : celui-ci, présidé par Christian Deleu, Président du Comité de Direction de CBC Banque & Assurance, était composé de personnalités de la RTBF et du monde de l'entreprise. L'UWE, soucieuse de soutenir cette démarche, était aussi présente dans ce jury par l'intermédiaire de son Administrateur délégué Vincent Reuter.

Les lauréats 2007 sont :

- Prix de l'Emploi – *grandes entreprises* : **Iris** (Louvain-la-Neuve)
- Prix de l'Emploi - *PME* : **Garage Lacolino** (Seraing)
- Prix de la Solidarité – *entreprise privée* : **Axa Atout Cœur** (Bruxelles)
- Prix de la Solidarité – *entreprise publique* : **Meuse Condroz Logement** (Huy)
- Prix du Jury : **Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale** (Administration de l'Equipement et des Déplacements)

La société **Iris** a créé une dizaine d'emplois pour des personnes présentant un handicap mental léger ou physique via le projet baptisé ScanAble : en association avec le Village n°1 qui propose des services de scanning et d'indexation, le consortium est en mesure de répondre à des appel d'offre européens de reprise et de traitement de fonds documentaires papier.

Le **Garage Lacolino** à Seraing, gros concessionnaire automobile de la marque Peugeot, tourne actuellement avec une équipe de 30 collaborateurs, dont plusieurs personnes handicapées qui occupent des postes manuels et administratifs. Leur souhait est que chaque entreprise compte parmi son personnel au moins une personne handicapée.

Axa Atout Cœur met à la disposition de son personnel bénévole du support en termes d'organisation et d'aide structurelle. Des collaborateurs Axa se mobilisent dans 3 grands secteurs : le handicap, l'exclusion, la santé. Cette année par exemple, 70 bénévoles Axa se sont mobilisés dans le cadre des Special Olympics, les jeux destinés aux athlètes souffrant d'un handicap mental.

Meuse Condroz Logement est une société publique de logement qui a construit 8 appartements spécialement conçus pour des personnes présentant un handicap physique important, sur un terrain située à côté d'un hôpital. Une seconde phase de 4 logements supplémentaires est actuellement à l'étude.

L'**Administration de l'Equipement et des Déplacements** est une administration de 500 fonctionnaires qui a travaillé de manière volontariste dans le sens d'une prise de conscience vis-à-vis des personnes à mobilité réduite. Elle a édité un vade-mecum, qui reprend de manière transversale tous les règlements et recommandations existant ici et là. Elle ne s'est pas limitée aux personnes en chaise roulante, mais s'est préoccupée aussi des personnes aveugles et malvoyantes. ||

Plus d'infos ?
www.cap48.be

Premier «BioWin Day»
Le pôle de compétitivité «Santé»

Le 29 janvier 2008, soit dix-huit mois après son lancement, BioWin organise en Wallonie une première réunion internationale pour valoriser ses activités et ses ambitions.



Par Frédéric **DRUCK**

Lancé en juillet 2006 dans le cadre du Plan Marshall, BioWin, le pôle de compétitivité Santé de Wallonie, favorise une culture d'ouverture et de partenariats propice à l'innovation en Wallonie. Le pôle s'appuie sur l'excellence académique et industrielle wallonne en matière de biotechnologie «Santé» pour faire émerger les projets collaboratifs qui génèreront des produits et services innovants au bénéfice de la santé humaine. En favorisant ces partenariats, le pôle de compétitivité soutient la création d'activités économiques et d'emplois en Région wallonne. Par ailleurs, par la mise en œuvre de ses différents projets de formation, le pôle se soucie de préparer au mieux le marché régional du travail afin qu'il réponde aux besoins du secteur.

Le 29 janvier prochain, soit dix-huit mois après son lancement, BioWin organise en Wallonie une première réunion internationale pour valoriser ses activités et ses ambitions.

Le programme de ce premier «BioWin Day» se décline sur 3 axes majeurs :

- des conférences scientifiques avec des orateurs de renommée internationale (Michel Goldman-Institute for Medical Immunology, Bernard Lauwerys-Cliniques Saint Luc, Martine Piccart-EORTC, Bill Vennart-Pfizer UK) et une table ronde avec des dirigeants de PME wallonnes (Jean-Pol Detiffe-DNAVision, Jean-Claude Havaux-Zentech, Sandra Huygen-Oncomethylome Sciences) sur un thème exemplatif d'une des priorités technologiques du pôle, les biomarqueurs, appliquées à deux des trois priorités thérapeutiques du pôle, le cancer et l'inflammation (les maladies du cerveau étant la troisième priorité) ;
- une activité de maillage entre les partenaires académiques et industriels des biotechnologies «Santé» en Wallonie ;
- un échange de bonnes pratiques entre des pôles de compétitivité «biotech/santé» venus de différents coins d'Europe : Lyonbiopôle (France), Medicon Valley Alliance (Scandinavie), FlandersBio (Belgique), animé par Jean-Pierre Kinet (Harvard Medical School, Boston, USA).



Le «BioWin Day» accueillera des orateurs de renommée internationale, comme Michel Goldman, de l'IMI (Institute for Medical Immunology).

Les conclusions seront données par Jean Stéphenne (GSK Biologicals), Président du pôle, et par Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Emploi, de l'Economie et du Commerce extérieur du Gouvernement wallon.

Venez nombreux rencontrer les acteurs du pôle de compétitivité Santé de Wallonie à l'occasion de ce premier BioWin Day ! ||



Le président du pôle BioWin, Jean Stéphenne (GSK), clôturera les débats en compagnie du Ministre wallon Jean-Claude Marcourt.

En pratique

BioWin Day

Mardi 29 janvier 2008 de 9h à 18h

Charleroi Espace Meeting Européen (CEME) :
147 rue des Français à 6020 Dampremy (Charleroi)

Programme et inscription sur le site www.biowin.org

Commerce Brabant wallon

Euro Center, une des plus grandes chaînes de magasins d'appareils électro-ménagers en Belgique (30 magasins en Wallonie, en Flandre et dans la périphérie bruxelloise) propose depuis sa création en 1979 de larges gammes de produits en TV, HI-FI, petit et gros électro, image, son et téléphonie. Depuis 20 ans, elle vend également des cuisines équipées et est très rapidement devenu le 3e acteur de ce secteur en Belgique, avec plus de 8.500 cuisines équipées vendues en 2006. Mais le patron d'Euro Center, Philippe Taminiaux, a décidé de «faire un pas plus loin» en lançant une nouvelle chaîne de magasins spécialisés dans le conseil, la vente et le placement de cuisines équipées. Les premiers showrooms, sous la marque «èggo», ont ouvert leurs portes le 1er mars 2007 à Libramont, Boncelles, Arlon et Soignies. 42 points de vente sont prévus d'ici juin 2008. Euro Center emploie actuellement 400 personnes en Belgique et réalise un chiffre d'affaires annuel de 110 millions d'euros.



Imprimerie Liège

Première mondiale à Vottem le 7 octobre, dans le cadre de la Journée Découverte Entreprises ! **Snel Imprimerie** a présenté la toute dernière génération des machines que Komori et Kodak ont installées dans ses ateliers. La société occupe 80 personnes – dont 25 nouveaux emplois créés cette année – répartis dans trois départements : le prépresse, l'imprimerie et le façonnage. Elle occupe un bâtiment de 10.700 m², qui lui permettent de maîtriser en interne la plus vaste gamme de finitions de Wallonie (reliure agrafées, soudées, cousues, cartonnées, intégra, etc.). L'imprimerie est aussi bien active dans le monde publicitaire et commercial (D'Ieteren, Belgacom, Ethias, Le Bourget…) que dans le milieu de l'édition (De Boeck, Casterman, Racine, Luc Pire, Nathan, Larousse-Bordas…)

Sagesse et expérience
Des ex-patrons créent leur «boîte»

Y a-t-il une vie après une carrière de patron ? Quinze «seniors» répondent par l'affirmative. Organisé au sein de «Just In Time Management», ils veulent mettre leur expérience à disposition d'autres dirigeants.

Par Madeleine **DEMBOUR**



Michel Duvivier a rallié 14 anciens patrons à son projet.

L'initiative remonte à 2005, lorsque Michel Duvivier rassemble d'autres personnes qui, comme lui, ont fait «vœu de consultance». Le point commun : une carrière de plus de 20 ans comme dirigeant dans une «grosse boîte» ou patron de moyenne PME... et une sensibilité de chef d'entreprise. In fine : un concept appelé «Just in Time management», pour traduire cette faculté d'intervenir dans le management d'une société de manière ponctuelle et neutre.

"*Après une carrière dans les services informatiques, j'ai souhaité un moment me retirer de mes fonctions directoriales et je me suis alors plongé dans le conseil. D'abord seul, j'ai estimé intéressant de regrouper d'autres compétences autour du projet Just In Time Management*", explique Michel Duvivier, qui a rallié, aujourd'hui, 14 anciens patrons à ce projet.

Michel Duvivier prévient : "*Nous ne sommes pas une base de donnés d'intérim managers, on ne peut et on ne veut tout assumer. Notre force tient également dans notre réseau : nous avons fait l'exercice de regrouper nos contacts privilégiés et arrivons à un total de plus de 300 personnes, c'est-à-dire des gens avec qui on peut avoir un rendez-vous dans les 15 jours*".

Si le noyau de base du réseau est originaire du Brabant wallon, celui-ci commence à s'ouvrir à la Flandre et à terme devrait regrouper 30 partenaires. "*Pas davantage car au-delà on ne se connaît plus et on ne développe plus de relations de confiance*", estime Alec Maréchal, Associated Partner et responsable marketing de Just In Time Management.

Structuré en SCRL depuis avril 2007, les intervenants sont âgés de 52 à 70 ans. Expertise et sagesse sont au centre de «la bande des quinze», histoire de ramer un peu à contre-courant du jeunisme ambiant qui prive nos rouages économiques de l'expérience dont elle a grand besoin.

Prospective

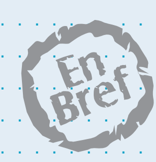
Structuration de la croissance, diversification, internationalisation, fusion, acquisition, coup de pouce ponctuel... : les missions s'enchaînent et sont toujours prise en charge par des «binômes», afin d'amener un maximum de valeur ajoutée. Mais au-delà du travail de terrain, Just In Time Management se donne aussi pour mission d'ouvrir les entrepreneurs à la prospective.

En partenariat avec le Groupe Futuribles, Just In Time Management planche par exemple sur le défi de la pyramide des âges, qui commence déjà à influencer la manière dont les entreprises recrutent. Notamment pour aller chercher les compétences dont elles ont besoin et qu'elles ne trouvent plus en Belgique ni en Europe. "*Il faut se positionner par rapport à ce type d'évolution démographique*, assène Alec Maréchal. *Nous ne sommes plus dans le quotidien, nous sommes libérés des contraintes trop oppressantes et cela nous permet de prendre un peu de recul. C'est pourquoi nous avons envie de développer des outils afin d'aider les patrons actuellement en place à mieux appréhender ces grands défis*". ||

Plus d'infos ?
www.jitm.eu

Mobilier de bureau Brabant wallon

Pour fêter ses 20 d'existence dans le milieu très concurrentiel du mobilier de bureau, la PME wavrienne **Bedimo** vient de s'offrir le fabricant de bureau Richacier à Morlanwelz. Le nouveau groupe né de cette acquisition regroupe une quarantaine de personnes et se positionne parmi les leaders du marché du mobilier de bureau en Wallonie et à Bruxelles, proposant désormais une offre globale et intégrée. Aujourd'hui, le management du groupe entend renforcer ses équipes principalement sur le plan commercial et attaquer de nouveaux marchés. Priorité est donnée à une couverture géographique complète de la Belgique pour aborder, dans la foulée, les marchés de l'exportation, France et Luxembourg en tête. Objectif : doubler le chiffre d'affaires d'ici 2012 pour atteindre les 14 millions d'euros.



Logistique Namur

Après une première opération de reconversion industrielle particulièrement réussie à Saint-Servais sur le site des anciennes papeteries Intemills, **Lock'O** augmente ses capacités de stockage. C'est à Rhisnes cette fois, sur le site des anciennes imprimeries de Vers l'Avenir, que Lock'O a inauguré, le 5 octobre, quelques 6.500 m² d'espace de stockage et d'ateliers. Lock'O a par ailleurs mis en vente une partie des terrains jouxtant les installations : déjà trois parcelles ont été acquises par les Etablissements JJ Delvaux, Euroconfort et Gaussin. Le nouveau site, idéalement localisé entre Namur et Bruxelles et à peu de distance des grands axes autoroutiers, représente non seulement un investissement de 2 millions d'euros mais également une promesse que l'activité économique de la région sera maintenue, voire développée, malgré l'arrêt récent de la rotative de Vers l'Avenir.

C'est décidé, en 2008, cap sur les langues !
Du nouveau avec « l'Itinéraire linguistique »

Les langues : vous êtes résolus à vous y mettre. Mais par où commencer ? Quelle stratégie dans le temps ?
Deux acteurs-clés de la formation en langues ont décidé d'apporter une réponse à ces questions, sous la forme d'un « Itinéraire linguistique ».
Le principe ? L'immersion résidentielle d'une semaine au CERAN est complétée en amont ou en aval de 20 à 40 heures de cours privés CLL. Dynamisme Wallon décortique la formule.

Par Madeleine **DEMBOUR**

D'abord, le côté un peu surréaliste. Faire sa valise pour passer une semaine à Spa quand on habite à Liège, c'est un peu original. Ensuite le boulot : 5 jours d'absence, c'est long. Mobile, portable… on gèrera à distance. Enfin, le trac : le néerlandais, ça fait longtemps … Bien sûr on le lit, on l'entend, on le comprend. Mais le parler…

Dimanche 18h00 : ni voyage d'affaires, ni séjour touristique, la semaine d'immersion au CERAN Lingua International commence. On vous indique votre numéro de chambre. "*Vous êtes attendus pour l'apéritif dans une demi-heure*". Et c'est parti pour du néerlandais non stop jusque vendredi soir !
Le concept d'immersion est véritablement efficace, et vous vous surprenez effectivement à ne plus pratiquer votre langue maternelle, même entre apprenants francophones. Les techniques utilisées permettent un apprentissage rapide. Exemple ?
Le QRI, pour question - réponse - intonation, une méthode interactive d'apprentissage. La présence continue de formateurs, même aux moments de détente et de repas, favorise aussi la réutilisation des acquis en situation réelle. Et la nuit, c'est presque «dromen in het nederlands»…

Autre «plus» de la formule résidentielle : elle offre une concentration optimale. Pas d'interruption impromptue, pas de coup de fil, pas de réunion surprise, pas de logistique familiale à gérer… Ces ingrédients ont fait le succès du CERAN depuis 32 ans, et l'entreprise est devenue pratiquement incontournable dès l'instant où il s'agit de maîtriser une langue dans un cadre professionnel (4000 adultes formés par an, issus à 95 pc des entreprises).

Ne pas laisser retomber le soufflé

Idéale pour les personnes appelées à évoluer professionnellement dans une autre langue, la formule pose toutefois la question du «service après-vente» pour ceux qui ne baignent pas dans la langue cible une fois revenus de Spa. Tout feu tout flamme après une immersion intense d'une semaine, ils risquent de voir leurs acquis retomber assez vite s'ils ne sont pas amenés à pratiquer très régulièrement. "*Nous sommes conscients de la nécessité de proposer un suivi et avons mis au point différentes formules, comme les mini séjours de 3 jours pour ceux qui n'arrivent pas à dégager une nouvelle semaine complète, ou des séances de coaching linguistique par téléphone, ou encore l'Itinéraire linguistique en collaboration avec le CLL*", explique Ariane Bettonville, Project Manager au CERAN.

Pour les clients belges, CERAN et le CLL Centres de Langues ont en effet décidé de conjuguer leur expérience et leur méthode pour proposer une formule très pragmatique et efficace.
Le principe ? L'immersion résidentielle d'une semaine est complétée en amont ou en aval de 20 à 40 heures de cours privés CLL. En amont, ces cours privés permettent de se préparer activement à la semaine CERAN : on réactive certaines connaissances et surtout on récupère la confiance nécessaire pour aborder l'immersion résidentielle. "*En aval, l'objectif est de poursuivre l'apprentissage sans délai afin d'éviter la diminution rapide des connaissances qui survient généralement après une période d'immersion intensive*", explique Christophe De Jonge, Directeur du CLL Business.

L'horaire, les dates et la fréquence des cours privés sont fixés en fonction de vos souhaits, de même que le contenu du cours qui est bâti sur mesure.
Cerise sur le gâteau : les cours se déroulent au choix dans votre entreprise ou dans un centre CLL. La formule est développée pour le néerlandais, mais aussi l'anglais, l'espagnol, le français et l'allemand.


Photo CERAN

La formule résidentielle offre une concentration optimale : pas d'interruption impromptue, pas de coup de fil, pas de réunion surprise, pas de logistique familiale à gérer…

« Itinéraire linguistique »: le coût

Semaine en immersion + 20h de cours privés : 2.995 €

Semaine en immersion + 30h de cours privés : 3.415 €

Semaine en immersion + 40h de cours privés : 3.835 €

La formule est développée pour le néerlandais, l'anglais, l'espagnol, le français et l'allemand

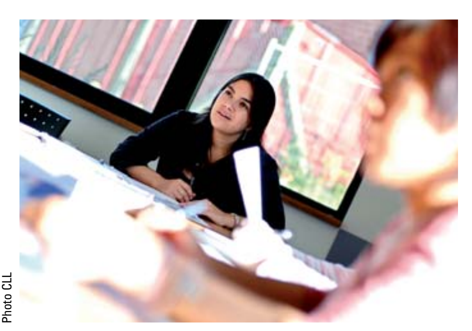


Photo CLL

A côté des adultes et des «Kids & Teens», les cours «Business» prennent de plus en plus d'importance

«Boucler la boucle» avec l'e-learning

Dans un marché de la formation de plus en plus compétitif, ce partenariat entre deux acteurs clé est assez remarquable que pour être souligné. Les deux protagonistes cumulent ensemble une longue expérience.

Côté Céran, tout débute en 1975 lorsque Monique et René Bastin, professeurs de français, achètent le château de Nivezé près de Spa. L'enseignement commence par le français mais bien vite suivront des cours d'anglais, de néerlandais, d'allemand et de japonais et les activités débordent de la maison-mère de Spa pour s'étendre aujourd'hui en France, en Angleterre et en Espagne. Les fondateurs revendent l'entreprise en 2000 ; celle-ci se trouve aujourd'hui sous la direction de Fabienne Carmanne et l'actionnariat est actuellement constitué de : la Compagnie du Bois Sauvage, Etilux, ING, Nomainvest et un quatuor de managers dont Fabienne Carmanne. "*Notre objectif reste toujours le même : progrès maximum en un minimum de temps*, souligne Ariane Bettonville, *mais nous nous efforçons d'être le plus souple possible en accueillant tous les niveaux linguistiques, chaque semaine et durant toute l'année*". Le choix est laissé entre un programme de groupe, un programme mixte groupe–privé ou un programme totalement privé. "*Depuis plus de 20 ans, nous développons aussi des programmes pour les 10-18 ans et, plus récemment, pour les jeunes adultes de 18 à 22 ans, dont nous prenons en compte les besoins spécifiques (entretien d'embauche*)".

Le CLL, à l'origine «Centre de Langues de Louvain», est pour sa part un peu plus jeune puisqu'il a été fondé en 1984 et ce à l'initiative des autorités de l'UCL. D'abord présent sur le site universitaire, le Centre a rapidement débordé à Bruxelles (1985) et puis à Namur (1987) et tout récemment à Verviers (2006).



Photo CERAN

L'objectif de «l'Itinéraire linguistique» est de maintenir le niveau atteint après une période de cours intensifs en immersion complète.

A côté des adultes et des «Kids & Teens», les cours «Business» prennent de plus en plus d'importance, notamment grâce au fait qu'il y a trois ans, le CLL a remporté l'appel d'offres lancé par les institutions européennes à Bruxelles et ce pour les formations dans presque toutes les langues de l'Union. D'où le dernier développement en date, l'implantation d'une nouvelle filiale au Luxembourg : Allingua. "*Sa création répond à la requête des institutions européennes à Luxembourg, qui nous ont choisis pour les formations en anglais et en français. Nous développons pour eux une formule combinée de cours et de e-learning via notre plateforme d'apprentissage des langues. Nous développerons ensuite notre offre pour le public business sur place, et ensuite pour le public jeune et adultes*", précise Christophe De Jonge.



Photo CLL

L'immersion résidentielle CERAN d'une semaine est complétée en amont ou en aval de 20 à 40 heures de cours privés CLL

Cette ouverture aux nouvelles technologies est le fruit d'un partenariat exclusif avec la société Ella, fondée par des linguistes issus du milieu académique et spécialistes de la formation linguistique en entreprise. Cette collaboration permet au CLL de proposer de nouvelles formules de cours intégrant les cours en présentiel et «en-ligne» («blended learning») ainsi que des modules d'apprentissage «en-ligne» avec accompagnement de tuteur à distance. Une belle manière de «boucler la boucle» pour ceux qui achèvent un Itinéraire linguistique ! ||

Deux acteurs clés de la formation en langues

CERAN LINGUA INTERNATIONAL

Année de création : 1975

Secteur d'activités : séminaires résidentiels et intensifs de langues pour adultes, jeunes adultes (18-22 ans) et jeunes (10-18 ans).

Effectif : 130 personnes.

Chiffre d'affaires : 11,9 millions € (2006).

Nombre de séminaires : 4.000 adultes et 2500 stages pour jeunes par an.

Localisation : Spa, Avignon, Madrid, Warwick (UK).

Internet : www.ceran.com.

CLL CENTRE DE LANGUES

Année de création : 1984.

Secteur d'activités : formation en langues pour jeunes, adultes et entreprises.

Effectif : 29 personnes temps plein et 500 formateurs indépendants.

Chiffre d'affaires : 7,8 millions d'euros en 2006.

Nombre de personnes formées en 2006 : 40.013 personnes, 169.000 heures de cours, 32 langues enseignées.

Localisation : Bruxelles, Louvain-la-Neuve, Namur, Verviers, Luxembourg.

Internet : www.cll.be et www.ella.eu.

Bis repetita
Pour ne pas bégayer

Pourquoi ne pas recourir à un «répétiteur» pour votre prochain discours ? Parce que vous ne pouvez pas être votre propre juge, parce qu'il est techniquement impossible d'apprécier à leur juste valeur la clarté de vos propos, votre audibilité, votre «body langage». Parce que si vous répétez devant un proche, vous n'obtiendrez pas un avis impartial… Explications.

Par Marie **DETHIER**

La touffe de cheveux en avant-plan, les lunettes en équilibre au bout du nez, le menton démultiplié surplombant trois feuillets de papier, le débit hésitant et le timbre mâchouillé… Tel est le spectacle donné par cet homme brillant, personnalité en vue, qui croit s'être plus ou moins sorti d'affaire en lançant, dans le micro, deux mini traits d'esprit supposés couronner un discours manifestement écrit par quelqu'un d'autre.



Guy Delaye : "Travaillons à tendre vers l'excellence en préparant et en répétant nos interventions, nos interviews".

"*Des tableaux pareils ne sont malheureusement pas des caricatures*, affirme Guy Delhaye. *D'évidence, la plupart d'entre nous, Belges, Wallons, éprouvons quelque gêne quand nous devons prendre la parole en public. Notre discours a souvent du mal à passer le bout des lèvres. Alors, puisqu'on le sait, travaillons à tendre vers l'excellence en préparant et en répétant nos interventions, nos interviews*".

Attaché de presse dans le secteur de l'édition depuis 1975, Guy Delhaye ne propose pas des cours de parole en public… mais bien des séances de répétition exécutées dans les règles : "*la personne fait comme si elle se trouvait devant son public, à la différence que je suis son seul auditeur et, qui plus est, un auditeur extrêmement critique. Si tout se passe bien, la répétition est bouclée en deux temps, trois mouvements*".

On néglige souvent…

Entre les importantissimes phases de réflexion et de rédaction du discours et le moment où il sera dit, nous avons parfois tendance à négliger des éléments essentiels tels que le choix des vêtements, des lunettes, de la coiffure, etc. Pense-t-on à porter des chaussures bien cirées ? Va-ton repérer le chemin qui mène de son siège à l'estrade ? Vérifie-t-on l'acoustique de la salle ? S'inquiète-t-on de la présence – ou non – d'un pupitre, des caractéristiques du siège où du fauteuil dans lequel on prendra place ? Est-on sûr de maîtriser son PowerPoint/Keynote ?

"*Tout cela peut faire l'objet d'une check-list que l'on ressort à chaque fois qu'il est nécessaire*, convient Guy Delhaye. *Mais serez-vous à l'aise pour dire ou lire votre texte ? Avez-vous envisagé les questions qui vont vous être posées ? Et l'atmosphère qui se dégagera de l'assistance ?*". Selon lui, une séance de répétition a un pouvoir anti-stress presque magique : après le repérage des rythmes, des blancs, des effets viennent, comme le réglage du débit et de la tonalité, le crible de vos gestes et attitudes.

Manque de temps ?

Le plus difficile est d'arriver à convaincre les gens de répéter. Timidité ? Manque de temps ?

Et la confidentialité ? "*Il est normal de s'en soucier, surtout si la répétition se fait via le net (Skype gratuit + webcam) soit parce qu'il n'y a plus le temps de se déplacer, ou parce que vous êtes de l'autre côté du globe et que vous prenez la parole dans deux heures…*
Il est facile de contourner le problème de la confidentialité en supprimant l'un ou l'autre paragraphe ou graphique sensible, en remplaçant les noms par des prénoms, en donnant des chiffres fictifs. Dans bien des cas, il suffira d'une heure ou deux de répétition pour que vous soyez prêt à affronter le succès". ||

Plus d'infos ?
www.bisrepetita.eu





Get Up!

En septembre a été lancé un nouveau magazine mensuel, «GET UP!», consacré à la gestion durable en entreprise. Né dans le sillage de la newsletter «Alter Business News», il est le fruit d'une synergie avec la société d'éditions Orena dont les activités se concentrent dans les secteurs de la construction, de l'économie durable et de l'économie. Publié en français et en néerlandais, «GET UP!» a pour ambition "d'outiller tous les décideurs, tant en terme de vision que de pratiques". Le premier numéro de «GET UP!» est sorti le 25 septembre dernier et bénéficie d'un tirage de 10.000 exemplaires.

>> www.get-up.be



Régionaliser la politique de l'emploi ?

Sous ce titre d'actualité, le numéro 1958 du courrier hebdomadaire, dessine une analyse complète des tenants et aboutissants de cette régionalisation. Après avoir rappelé le positionnement des partisans et opposants à cette régionalisation, l'auteur nous dresse un tableau de la situation actuelle partagée entre des compétences fédérales et régionales.

On épinglera la lecture originale de la situation institutionnelle qui avance le rôle de l'ONEM en tant qu'opérateur d'insertion. Ceci tant au niveau des dispenses et activations des chômeurs, mais aussi au niveau des titres services ou de la gestion active des restructurations.

>> Courrier hebdomadaire n° 1958-1959 par P. Palsterman, 78 pages, 12,40 euros.



Propos recueillis par Madeleine DEMBOUR

© TILT photo

Passer à l'action exige du courage, estime Sophie Bertholet, membre du Comité de Direction de Randstad Belgium, en charge notamment de la Wallonie. A l'ère de la propriété intellectuelle et de l'industrie de la connaissance, dans une société vieillissante et une économie offrant de multiples opportunités professionnelles aux individus, le capital humain est plus que jamais une source essentielle d'avantage compétitif. Tel est le crédo de notre invitée du mois. Rencontre.

Les 5 défis de

Voir aussi la rubrique «Manager Positif» en page 51



© TILT photo

"*J'avais envie de dépasser le discours théorique et généralisateur que j'entends autour de moi lorsqu'on parle de ressources humaines*".

C'était le 24 octobre dernier dans le cadre du Forum des Entrepreneurs. Sophie Bertholet, membre du Comité de Direction de Randstad Belgium, en charge notamment de la Wallonie, et administratrice de l'Union Wallonne des Entreprises s'exprimait devant un parterre de «DRH» sur le thème : «Les cinq défis humains de l'entreprise. Passer à l'action exige du courage».

"*Oui, du courage car les défis actuels – mondialisation, vieillissement, etc. – sont souvent présentés comme des problèmes. Du style : c'est comme ça, on n'y peut rien... Je travaille au sein d'une société qui est le plus gros employeur privé de Belgique, en contact avec une multitude d'entreprises, et cette attitude passive ne correspond ni à ce que je ressens ni à ce que je constate sur le terrain*".

Gestion des talents : pour tous !

Le premier défi humain identifié par Sophie Bertholet est celui de la gestion des talents. En tant que linguiste, elle resitue d'abord la notion : les talents, ce sont des compétences et des aptitudes naturelles ou acquises, mais en aucun cas cela n'est une garantie pour l'avenir.

"*Or dans l'expression à la mode «Gestion des talents», on porte la responsabilisation uniquement sur les entreprises. L'individu a un rôle passif : il est là, qualifié de talentueux, et attend que les choses se passent. Non ! J'estime par exemple que quand on sort de l'unif, on n'est pas «plein de talents» et on n'a pas uniquement des droits : en gros on ne sait rien faire et on a par contre le devoir de faire l'effort d'apprendre, de se former...Au sens biblique, si on enterre les talents, on ne va pas loin. Il faut rééquilibrer les droits et les devoirs*".

humains l'entreprise

Prendre les choses en main : une nécessité aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise. "*Dans le discours ambiant, j'entends beaucoup d'entreprises se plaindre de l'enseignement, de la démographie, de pénuries etc. - qui rendraient difficiles le recrutement. Mais l'entreprise ne doit pas subir les choses, elle peut aussi agir. Pour attirer un certain type de personnalité, il faut faire un travail sur l'image de l'entreprise afin que celle-ci soit en phase avec les profils qu'elle veut attirer !*"

Le secteur de l'intérim, qui a longtemps suscité la méfiance, a par exemple dû effectuer un gros travail de positionnement :

►

Sophie Bertholet, notre invitée du mois

Sa vocation, elle la connaît depuis l'âge de 8 ans : ce sera professeur de français. Confortée dans cette voie par un amour immense pour les livres, c'est donc naturellement que la jeune Sophie, au sortir du secondaire, s'oriente vers la philologie romane à l'Université de Liège. Elle se passionne en particulier pour le français du XVème siècle, un cours dont elle aura la charge durant un an comme assistante universitaire.

S'enchaînent quatre années au sein de différentes écoles secondaires – Spa, Verviers, Malmédy, Eupen... – où Sophie Bertholet prend conscience que son tempérament de battante et de basketteuse s'accommoderait mieux d'un job dans le secteur privé. Nous sommes en 1987, année de la loi sur le travail intérimaire. Le secteur se structure et organise sa croissance ; Interlabor cherche quelqu'un pour ouvrir une nouvelle agence à Verviers. Habitant à Theux, à quelques kilomètres de la cité lainière, Sophie Bertholet saisit la balle au bond. Elle ne quittera plus l'entreprise, devenue à présent Randstad.

D'abord consultante, puis responsable d'agence, elle assume ensuite la responsabilité d'une province, puis de deux, avant de devenir en 2000 membre du Comité de Direction de Randstad Belgium.

Seule francophone au sein d'une équipe de 7 personnes, la romaniste s'est mise au néerlandais... Un «challenge» dont elle s'accommode parfaitement, comme le fait d'être grand-mère depuis 10 mois.

labels, certifications etc. ont contribué à lui conférer cette image de 'secteur sérieux', digne de confiance, voire attractif pour toute une frange de population, notamment les étudiants. Aujourd'hui le pouvoir politique commence aussi à sentir le rôle positif du secteur dans l'activation du marché du travail.

Les tempes grises : où est le problème ?

Le vieillissement aussi est souvent présenté comme un «problème». Sophie Bertholet ne nie pas la réalité des chiffres. "*Mais ce sont les lieux communs à ce sujet qui m'énervent un peu. Par exemple je ne vois pas très bien où est le problème d'avoir des gens de tous les âges dans une entreprise. Par contre il est important de continuer à dessiner des trajets de formation pour les gens au-delà de 50 ans. Souvent on les laisse en roue libre…*"

Un facteur essentiel pour rendre le changement positif est d'être transparent, d'exprimer les choses clairement

A l'opposé, la jeune génération serait trop ceci, trop peu cela… La romaniste sait parfaitement que la querelle des Anciens et des Modernes ne date pas des années 2000. "*D'abord, pour beaucoup d'entre nous, ce sont nos propres enfants qui arrivent dans la sphère professionnelle. Posons-nous d'abord la question de savoir ce que nous leur avons ou non transmis. C'est vrai, la jeune génération pose plus de questions et veut souvent savoir pourquoi elle devrait faire ceci ou cela : est-ce un problème ? Dans le monde économique, on n'a pas besoin de moutons, mais de gens qui remettent les choses en question. Certes cela oblige le manager à se repositionner et ce n'est pas toujours confortable…*"

Le changement : positif

«Gérer le changement» : troisième défi-slogan dont on nous rabâche les oreilles. De nouveau Sophie Bertholet ne nie pas la réalité économique de la mondialisation, des événements qui s'enchaînent de plus en plus vite… Mais une fois de plus la formation littéraire reprend le dessus avec le constat que le changement préoccupait déjà les philosophes de l'Antiquité !

"*On ne doit pas faire semblant de découvrir une nouvelle réalité. Le changement n'est pas en soi un problème. Souvent il est même positif. Personnellement, sans le changement, je ne serais jamais passée du poste de consultante à celui de membre du Comité de Direction. Il offre donc des opportunités professionnelles, surtout dans une entreprise en croissance*".

Pour moi, un directeur qui sait tout est à côté de la plaque

Le cas des fusions-acquisitions est parfois plus douloureux à vivre. L'environnement change du tout au tout, les repères s'effondrent… "*Un facteur essentiel pour rendre le changement positif est d'être transparent, d'exprimer les choses, de les dire clairement en face-à-face. L'organisation doit faire un chemin, elle doit accueillir les questions et y répondre sans langue de bois*".

L'entreprise apprenante : remise en question permanente

Quatrième défi humain : l'entreprise apprenante. Pour Sophie Bertholet, c'est clair : on a une entreprise apprenante uniquement si on a des gens apprenants. "*Ce n'est pas uniquement en qualifiant les gens de talentueux que l'on progresse. Certes la mise en œuvre de formations n'est pas facile, cela prend du temps et perturbe le travail quotidien*".

Une véritable entreprise apprenante l'est à tous les niveaux, y compris au niveau de la direction et du management. "*Pour moi, un directeur qui sait tout est à côté de la plaque. Il a la responsabilité de continuer à se former, notamment en faisant un travail sur lui-même pour prendre conscience de sa propre vision du monde, nécessairement différente de celle des autres. La remise en question doit être permanente*".

L'entreprise apprenante, c'est aussi une organisation qui ne bloque pas la mobilité interne, celle-ci pouvant être facilitée dans les entreprises en croissance et en diversification. "*Laisser les gens à une même place et à une même fonction durant des années est irresponsable*".

Equilibre vie privée-vie professionnelle : oser se poser la question

Cinquième défi humain de l'entreprise : la conciliation des multiples vies de l'individu. Sophie Bertholet parle volontiers des 3 vies : personnelle, familiale et professionnelle. "*Car il faut oser se poser la question de son développement personnel, et dans ce contexte il est important que l'entreprise propose des formations professionnelles qui apportent un «plus» au niveau personnel. Par exemple, certaines formations, où l'on apprend en tant que leader à cerner sa propre vision du monde et à la remettre en question, m'ont aussi énormément apporté au niveau de mes relations avec mes filles adolescentes. Il faut encourager l'individu à s'investir dans tous les axes de sa vie pour qu'à travers un bon équilibre, il puisse être performant*".

Croire qu'il y a un mur entre le professionnel et le privé est un leurre : l'entreprise doit par exemple accepter qu'un collaborateur subisse un coup dur. Il est important de respecter les



Retrouvez prochainement Sophie Bertholet sur les antennes de BFM, la radio d'infos continue (émission disponible sur www.uwe.be/chroniqueBFM.html)

Les 5 défis humains de l'entreprise

1. *La gestion des talents*
2. *Les tempes grises*
3. *Le changement*
4. *L'entreprise apprenante*
5. *L'équilibre vie privée-vie professionnelle*

collaborateurs mais de façon active. Une entreprise doit aussi pouvoir se positionner par rapport aux heures supplémentaires ou aux réunions en soirée : est-ce une réelle valeur ?

En conclusion, pour Sophie Bertholet, les cinq défis

Je ne vois pas très bien où est le problème d'avoir des gens de tous les âges dans une entreprise.

humains de l'entreprise sont autant de défis où la pro activité individuelle est de mise. "*Je sais que la vie professionnelle dans l'entreprise d'aujourd'hui n'est pas facile : je n'ai pas moi-même toujours l'impression d'être «Alice au pays des Merveilles»... Mais fondamentalement, j'ai toujours voulu «prendre ma vie en main» ; je plaide donc auprès des actuels et futurs collaborateurs de Randstad, comme je le fais auprès de mes filles, pour qu'ils participent activement au développement et à la diversification de leurs compétences, et en un mot pour qu'ils se comportent en véritables acteurs de leur vie professionnelle*". ||

Externalisation
Faire ou faire faire ?

Par Christophe **LO GIUDICE**

Faut-il faire gérer ses ressources humaines par un partenaire extérieur et, dans l'affirmative, jusqu'à quel point ? Aucune réponse univoque, bien sûr, mais bien la nécessité de dépasser l'effet de mode qui voit l'outsourcing en progression, en particulier dans le domaine des RH. Dynamisme Wallon, en partenariat avec RH Tribune, vous propose un état des lieux de la pratique et des conseils pour baliser un processus d'outsourcing en RH.

En matière d'externalisation, tous les indicateurs sont au vert. Dans les entreprises, un seul leitmotiv : le recentrage sur le «core business». Une étude publiée tout récemment par le cabinet **PricewaterhouseCoopers** vient encore de confirmer la tendance : dans les cinq années à venir, l'outsourcing devrait progresser fortement et toucher des activités de plus en plus nombreuses, y compris stratégiques, comme la recherche et le développement. La fonction ressources humaines n'échappe pas à la lame de fond, bien au contraire.



Si l'externalisation en GRH est loin d'être un phénomène nouveau, elle ne cesse de prendre de l'ampleur. Et tant du côté des prestataires de services RH que de celui des entreprises, on juge le potentiel de développement encore assez important. "*Il existe un lien étroit entre externalisation et professionnalisation de la fonction RH*, souligne ainsi Ann Cattelain du département Recruitment, Search & Selection de **Federgon**, la fédération des partenaires de l'emploi. *Pénétrer plus en profondeur le segment des PME serait une manière de contribuer à la nécessaire professionnalisation de leur gestion des ressources humaines*".

Consultants incontournables



Contrairement à la France où **Ernst & Young** publie à intervalle régulier un baromètre des pratiques et des tendances du marché de l'externalisation, on dispose chez nous de peu de données au sujet des activités qui sont fréquemment ou, au contraire, rarement externalisées. Si on les met bout à bout, plusieurs enquêtes récentes permettent néanmoins de se faire une idée relativement précise des grands «classiques» que les employeurs confient à l'extérieur.

Premier constat : en matières RH, les consultants externes sont devenus incontournables.

A en croire l'étude sur «La GRH dans la pratique» réalisée par **Berenschot Belgium**, 92% des employeurs font appel à l'externe pour leur GRH, une proportion en hausse de quatre points comparé à 2002. S'il n'existe pas de données spécifiques à la Wallonie, la Flandre se situe pour sa part dans une proportion comparable. L'étude PASO révèle notamment que 89% des sièges d'exploitation flamands font appel à des prestataires externes pour exécuter une ou plusieurs activités RH.

Les activités les plus souvent confiées à l'extérieur sont, d'après l'enquête de Berenschot, le traitement de la paie (74%), la formation (68%), le recrutement et la sélection (68%), l'intérim (67%) et le conseil juridique (61%). Loin derrière, on retrouve le coaching (29%), l'évaluation de fonctions (25%), les politiques salariales (22%), la gestion du changement (16%) ou l'accompagnement (13%). Même constat chez Federgon qui publiait en juin les résultats d'une enquête menée auprès de 522 employeurs : les répondants ont surtout recours à des partenaires extérieurs pour la formation, le travail intérimaire, le secrétariat social et le recrutement et la sélection.

18 formes

"*Assez logiquement, on constate que pour certains types de services, les employeurs font généralement appel à un prestataire unique*, y lit-on. *C'est pratiquement toujours le cas lorsqu'il s'agit de l'administration des salaires, mais c'est aussi le cas pour l'outplacement et la consultance RH. Par contre, les employeurs ont tendance à travailler avec plusieurs fournisseurs pour les formations et, dans une moindre mesure, pour le travail intérimaire, le recrutement et la sélection, et le détachement. L'intérim management se situe entre les deux extrêmes*".

Question : le recours aux consultants doit-il être assimilé à l'externalisation ? Non, répondront les puristes. Dans leur étude **HR-Outsourcing**, les chercheurs de la KUL, Jeroen Delmotte et Luc Sels, identifient pas moins de dix-huit formes d'externalisation allant du peripheral outsourcing à l'outtasting, en passant par l'outsourcing sélectif, le transitional outsourcing, le business benefit outsourcing, le multisourcing, le shared service center ou encore l'offshoring… "*L'externalisation est rarement une formule du tout ou rien*", précisent-ils.

Professeur invité à **HEC-ULg** et lui-même intervenant en entreprise, Mathieu Pleyers se veut plus pragmatique dans le maniement du concept, en gardant en tête que l'outsourcing

est plus qu'une simple décision d'achat. "*Quand on évoque le traitement de la paie, on songe aux secrétariats sociaux*, illustre-t-il. *Est-ce de la consultance ? Le terme a été à ce point galvaudé qu'il est devenu quasi synonyme d'externalisation. Souvent, l'entreprise recourt au secrétariat social en se limitant au service minimum, le traitement de la paie. Il lui reste alors pas mal d'encodage à effectuer et de gestion annexe. Sa seule garantie : que la paie sera correctement traitée*".

A long terme

Dans cette optique, Mathieu Pleyers se montre sceptique sur la valeur ajoutée apportée : "*Il s'agit de traitement basique. Or, le domaine est très technique et se complexifie sans cesse. C'est donc plutôt du côté du conseil que l'intérêt se situe, mais les clients se contentent généralement du minimum minimorum. Le même constat se pose en formation : une fois qu'elle est donnée par un prestataire externe, s'il n'y pas de suivi organisé, la valeur ajoutée reste faible. Il est plus intéressant de nouer un partenariat à long terme... ou de ne pas externaliser du tout*".

Qu'est-ce qui peut pousser l'entreprise à outsourcer une activité ou une partie de celle-ci ? Dans leur étude, Jeroen Delmotte et Luc Sels pointent dix raisons justifiant l'externalisation. Ils énumèrent la réduction des coûts, la maîtrise des coûts, la focalisation sur les activités fondamentales, l'accès à des connaissances spécialisées, l'amélioration de la qualité des services, la flexibilité opérationnelle et financière, la répartition et réduction des risques, le renforcement de la capacité d'innovation, la restructuration en cas de fusion ou acquisition et le développement de la technologie RH.

Au rayon des activités RH qui ne sont jamais externalisées ou presque, les chercheurs identifient la politique et la stratégie RH, les relations avec les travailleurs, line managers et syndicats, ainsi que les activités d' évaluation. Si le phénomène se poursuit, les mauvaises langues en arrivent à s'interroger sur ce qu'il restera comme tâches aux professionnels des RH, dont la présence en entreprise en viendrait à... disparaître. C'en est oublier des rôles essentiels comme le suivi des tendances du marché, la détection de nouvelles pratiques, la recherche d'innovation, etc. Ou encore la gestion des talents, clé sur un marché de l'emploi connaissant une pénurie croissante pour certains profils et le départ imminent de la génération des baby-boomers vers une retraite méritée.

Processus complexe

Que réserve l'avenir ? Les répondants à l'enquête de Federgon prévoient de faire davantage appel à des fournisseurs externes de services RH. Au niveau du secrétariat social – pour lequel 90% d'entre eux font déjà appel actuellement –, on ne prévoit pour ainsi dire plus aucune hausse. Mais pour ce qui est des autres services, le baromètre tend à être à la hausse ou, pour 35 à 60% des répondants selon le service, au statu quo. La plus forte hausse est prévue dans le domaine de la formation. Si l'on traduit les réponses en termes financiers, c'est le travail intérimaire qui enregistre l'accroissement le plus important.

"*Tout le défi est de prendre conscience que l'externalisation doit faire partie d'une réflexion plus large, non pas fondée sur le copier/coller de best practices mais sur une stratégie et des objectifs propres, correspondant à la culture et aux valeurs de l'entreprise*, conclut Mathieu Pleyers *pour qui les sociétés restent par trop guidées par l'effet de mode. Les DRH se rendent progressivement compte qu'une externalisation n'est pas un processus simple. Nous restons pour l'heure dans la montée en puissance de l'outsourcing, mais il est probable que, dans un avenir proche, on assistera à un repositionnement de la relation avec le partenaire qui devra s'impliquer davantage dans la problématique de son client en étant créatif et en apportant une plus grande valeur ajoutée sans quoi on risque de voir le processus s'essouffler et constater un retour à la ré-internalisation*". ||

Une question d'équilibre
Les «+» et les «-» de l'outsourcing

Par Christophe **LO GIUDICE**

Garder la fonction RH en interne ou l'externaliser partiellement, voire totalement : en la matière, il n'y a guère de religion. Tout est question de stratégie et de choix. Au cas par cas. Partage d'expériences sur les avantages et inconvénients de l'outsourcing.

Classiquement, la fonction RH se crée en entreprise dès lors que cette dernière atteint la taille de 100 à 150 collaborateurs. Et son importance s'établit dans un rapport de 1% : un membre de la fonction RH pour cent travailleurs, les secteurs les plus riches grimpant jusque 2%. Mais certaines structures de petite taille se dotent d'un HR Manager, alors qu'il existe par ailleurs en Belgique des sociétés de plus de 500 personnes qui n'ont pas de fonction RH dédiée et... ça fonctionne quand même. Des groupes disposent par ailleurs d'un département RH d'envergure mais n'en sont pas moins gros consommateurs de services RH externes.

C'est dire que la question de l'internalisation ou de l'externalisation de la gestion des ressources humaines est éminemment une question de choix. Et, en la matière, gare aux raccourcis hâtifs : si les prestataires de services mettent naturellement en avant le fait qu'ils vont "*tout prendre en charge*" et que le client "*n'aura à se soucier de rien*", l'activité outsourcée doit néanmoins continuer à être suivie en interne par des profils compétents. Un des enjeux majeurs est donc de trouver un équilibre entre maintenir les compétences de base à l'intérieur et externaliser ce qui gagne à l'être, au cas par cas.

Classiquement, la fonction RH se crée en entreprise dès que celle-ci atteint la taille de 100 à 150 collaborateurs (certaines le font dès 75 personnes, comme ici chez Nomacorc)

Eviter les conflits

Disposer en interne d'un profil pointu pour la gestion des ressources humaines est un luxe pour une PME, estiment d'aucuns. D'où le choix fréquent de faire appel à un consultant présent dans les murs à raison de quelques jours par mois. Chez **Nomacorc**, PME spécialisée dans la production de bouchons synthétiques, on a pourtant jugé justifié de créer une fonction RH spécifique quand la société a dépassé le cap des 75 personnes. L'objectif était de professionnaliser la gestion de l'humain en optant pour une fonction RH interne. Outre l'accompagnement de la croissance, un autre paramètre très prosaïque la justifiait : l'arrivée d'une délégation syndicale ouvriers, par nature difficile à gérer sur base d'un partenariat RH externe.

Pour Edith Pelzer, la responsable RH de 2004 jusqu'à cette année, les chantiers n'ont pas manqué : organisation de la relation avec les partenaires syndicaux – dont la mise au point de la relation et du rôle de la délégation, nouvelle dans cette fonction –, remplacement des entretiens d'évaluation, peu efficaces, par des entretiens de développement, professionnalisation du recrutement des ouvriers, actions spécifiques vers les contremaîtres, travail sur la communication, pour ne prendre que quelques exemples. "*Il ne faut donc pas être une grande structure pour profiter d'une nécessaire professionnalisation de la GRH*, souligne-t-elle. *Si elle est souvent une question de bon sens, elle requiert aussi de l'expertise. Les inégalités sont en effet un terrain fertile pour les conflits...*"

Gagner en expertise

Directeur des ressources humaines du **Groupe Detry** depuis le début de cette année, Fabrice Clavie n'est pas un inconditionnel de l'externalisation. Loin s'en faut. "*Il ne faut pas s'en faire une religion*, dit-il. *Pour moi, une opération d'externalisation ne se justifie que dans certaines situations déterminées, en lien avec une stratégie et des objectifs clairs*". Cette situation bien déterminée, il l'a notamment rencontrée lorsqu'il a, en tant que responsable RH de **Gruppo Cordenons** à Malmédy, contribué à l'externalisation du recrutement à une société d'intérim, début 2005.

"*A mon arrivée en 2002, le recrutement était régulier, mais assez artisanal*, raconte-t-il. *Il se faisait sur base de candidatures déposées chez nous, la hiérarchie puisant dans un simple classeur. Un des paramètres du choix était de savoir si le nom de la personne lui disait quelque chose : Malmedy est un petit village. Or, le recrutement est stratégique pour l'entreprise, puisqu'il s'agit de gérer le sas d'entrée de ses collaborateurs du futur*".

Suite p. 24 ►

Cinq étapes pour réussir un processus d'externalisation

Dans leur étude HR-Outsourcing, Jeroen Delmotte et Luc Sels esquissent le processus d'externalisation «idéal». Il tient en cinq étapes :

1. la décision d'externaliser : *"Il s'agit de définir clairement les objectifs que l'on veut atteindre et d'évaluer les effets secondaires négatifs que la démarche peut entraîner. C'est le pourquoi. Vient ensuite la question du quoi et, spécifiquement, du degré optimal d'externalisation. C'est aussi la question du contrôle".*

2. la sélection des fournisseurs potentiels*, éventuellement avec le support du service des achats pour ses compétences en négociations.*

3. la phase de transition*. "Il faut établir un planning décrivant l'ensemble du processus de transition, désigner les personnes qui devront le mener à bien et établir une communication intensive, tant du client vers le fournisseur que du fournisseur vers le client".*

4. la gestion de la relation d'outsourcing.

5. la vérification régulière *quant à savoir si les services sont prestés conformément aux termes du contrat, ainsi qu'une comparaison périodique du service à celui que proposent d'autres prestataires du marché.*





92% des employeurs font appel à l'externe pour leur gestion des ressources humaines (+4% par rapport à 2002).

Premières tâches auxquelles s'attelle le nouveau responsable RH : la clarification des profils et la mise en place d'une procédure de recrutement plus structurée. Un job assez lourd pour une équipe composée de trois équivalents temps plein devant, en parallèle, parer aux besoins immédiats. "*Nous avons ainsi recherché un partenaire capable de nous offrir son expertise sur l'ensemble des étapes du processus de recrutement, en commençant par la réserve de recrutement, dont la durée de vie est très courte. C'est ainsi qu'un accord a été conclu avec une société d'intérim locale*", indique-t-il.

Ce choix d'externaliser se justifie également par le faible taux de chômage que connaît la région. "*Il était dès lors intéressant pour nous de pouvoir bénéficier d'une base de données plus large incluant des candidatures de personnes ne nous connaissant peut-être pas ou qui ne pensaient pas spontanément à nous. Ce partenariat nous a permis d'augmenter notre notoriété*". Concrètement, la société d'intérim gère la réserve de recrutement et réalise les présélections, sur base de la connaissance des profils recherchés facilitée par des visites régulières dans l'entreprise. "*Nous n'avons toutefois pas tout outsourcé. Un entretien suit toujours la présélection et la décision de faire commencer l'intérimaire nous revient. En outre, la coordination avec la société d'intérim, via l'organisation de réunions régulières et de visites de poste de travail, a été jugée essentielle pour assurer le contrôle du transfert de la vitrine de l'entreprise, ce qui ne peut se faire à la légère*".

Attentes multiples

En Belgique, le traitement des salaires est incontestablement l'activité RH la plus externalisée. Une situation qui rend les secrétariats sociaux incontournables, d'autant que ceux-ci ajoutent de plus en plus le conseil au service «technique» offert. Après avoir connu de sérieux problèmes de rentabilité courant 2005, cette **société de Gosselies** a pu mesurer à sa juste valeur l'évolution de l'offre de services des secrétariats sociaux. Outre un volet social lourd, le plan de redressement qu'elle a mis en place a comporté plus de 80 actions touchant à tous les domaines de la gestion. L'une d'elles concernait spécifiquement la gestion du calcul des rémunérations.

"*Nous avons décidé de sortir la gestion des salaires de l'ERP que nous avions mis en place, et dont l'amortissement n'était pas concluant*", raconte son DRH. A ce moment, l'entreprise peut déjà capitaliser sur une précédente intervention du secrétariat social en question sur son ERP et lui confie le chantier. La preuve du succès de l'opération ? "*Le personnel ne s'est pas rendu compte du transfert, ce qui était un de nos objectifs. Outre les coûts liés à l'ERP, nous avons économisé 2,5 équivalents temps plein répartis entre l'IT et les RH !*"

Les attentes du DRH vis-à-vis d'un secrétariat social sont de plusieurs ordres, pointe-t-il encore. "*La première, c'est que le personnel soit payé à heure et à temps et correctement, en application des dispositions légales et conventionnelles. Ensuite, l'adaptation très rapide à toutes modifications de convention, d'où un besoin de disponibilité et de professionnalisme en permanence*". Un pas supplémentaire a, depuis, encore été franchi puisqu'un outil informatique est désormais implémenté en matière de gestion des compétences…

Au cas par cas

Convient-il pour autant d'étendre les partenariats sur une multitude de champs comme les fournisseurs de services RH, toujours plus polyvalents, le vantent ? Admettant sous-traiter «peu», Géraldine Valentini, Senior HR Specialist chez **Iris**, explique privilégier le fournisseur le plus compétent, le mieux adapté et donc faire son shopping au cas par cas. "*Nous sommes une entreprise en pleine croissance qui doit occasionnellement faire appel à ces services pour gérer cette croissance mais, au regard de notre domaine pointu, cela reste limité*", indique-t-elle.

Chez **Léonidas**, on se dit par contre plus gros consommateur de services externes. La société sous-traite à un secrétariat social la gestion des rémunérations. Elle travaille avec une firme d'intérim pour les contrats temporaires ou saisonniers. Elle interagit avec un consultant pour la politique de gestion des compétences. Elle compte plusieurs formateurs externes pour ses différents modules de formation. Elle travaille avec différents cabinets de recrutement ou chasseurs de tête selon le profil «production», «marketing» ou autre recherché, etc.

"*La direction du projet RH sous-traité, c'est bien sûr Léonidas qui la garde*, confie Olivier Ghenne, son DRH. *Je préfère m'adresser au cas par cas à un spécialiste que je connais, qui bénéficie d'une expérience et d'une expertise garantie dans la fonction tandis que, moi-même, je joue le généraliste : je veux que mon sous-traitant m'apporte une plus-value, sinon, j'engage des collaborateurs qui rempliront à l'interne ses missions*".

Une certitude : l'argument d'économie mérite d'être judicieusement pesé, comme en témoigne William Desmadril, DRH chez **Econocom**. Voici trois ans, celui-ci entamait un vaste chantier d'optimisation incluant de sérieux efforts de productivité. Aujourd'hui, son département RH est constitué de 5,6 équivalents temps plein pour 750 personnes dans l'entreprise. Soit une moyenne de un pour 130, alors que la moyenne du marché se situe à un pour 100. "*Il y a deux ans, la question de l'externalisation a été mise sur la table*, dit-il. *Nous avons réalisé l'exercice d'approche avec le fournisseur pressenti pour reprendre la tâche et la conclusion a été qu'il ne lui était pas possible de le faire au prix que coûtait notre département. C'est rassurant quand on sait qu'il aurait bien évidemment tout fait pour entrer dans la maison…*" ||

Plusieurs fournisseurs spécialisés ou un seul «multiservices» ?

Un boucher ne peut vendre que de la viande. La règle a encore été rappelée par le tribunal correctionnel de Gand. Ce dernier a condamné deux bouchers à des amendes pour avoir vendu un assortiment de produits alimentaires, dont notamment des pistolets fourrés. Du côté des fournisseurs de services RH, on n'en est plus là : le marché est désormais résolument au mélange des genres, au «one stop shopping» qui fait que l'on trouve un peu de tout en magasin. C'est ce que l'on qualifie également de «multiservicing».

Des exemples ? Les firmes de travail intérimaire font du recrutement et de la sélection. Certaines proposent en sus l'outplacement, et même la gestion de paie. De leur côté, des secrétariats sociaux se lancent dans le conseil, la formation, voire la sélection. Là où des chasseurs de têtes, parfois déjà actifs en intérim management, se sont mis à l'intérim tout court. Quant aux consultants et autres formateurs, ils sont nombreux à s'être découvert coaches, mais aussi à recourir aux outils propres aux outplaceurs. Sans oublier le nouveau segment des titres-services. Bref, le marché bouillonne.

Juste retour pour un secteur trop longtemps cadenassé ? Sans doute. Il est vrai que ce n'est que relativement récemment que, dans notre pays, les sociétés d'intérim ont pu se lancer dans autre chose que le travail intérimaire. Le carcan a sauté en 1997 avec l'application de la convention 181 de l'Organisation internationale du travail, mettant fin au monopole de l'Etat par l'ouverture du secteur du placement au privé. La plupart des enseignes avaient d'ailleurs largement anticipé l'évolution en offrant déjà recrutement, sélection et outplacement au sein de sociétés distinctes…

Avantage de la formule : elle répond au besoin d'un patron ou d'un DRH qui, pour un problème déterminé, n'identifie pas clairement la piste de solution. Avoir un fournisseur qui arrive avec la palette complète de services peut se révéler rassurant. Autre attrait : travailler avec un seul interlocuteur pour l'ensemble des services RH externalisés permet à celui-ci d'avoir une meilleure connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement et de sa culture. Le multiservices fait clairement du sens pour des sociétés de petite taille qui n'ont pas les moyens de disposer d'un DRH en interne.

Au rang des inconvénients ? Le risque de perdre des leviers en matière de mise en concurrence de différents fournisseurs existe. Et à se rendre au supermarché du service RH, on peut également y perdre le niveau de qualité offert par des spécialistes, à tout le moins sur certains segments les plus pointus. Le multiservices peut enfin poser le problème du conflit d'intérêts entre différentes branches de services RH, comme entre outplacement, intérim et Search.


Out



Mon Business Partner

En matière d'énergie, un bon partenaire est aussi nécessaire.

Luminus est plus qu'un simple fournisseur de gaz et d'électricité. Luminus vous propose un véritable partenariat stratégique en travaillant et pensant avec vous. Notre service sur mesure vous donne une vue complète sur la consommation d'énergie de votre société, et nous pouvons dès lors trouver ensemble les meilleures solutions d'économie d'énergie. Ceci n'est qu'un échantillon de tout ce que Luminus peut faire pour vous.

Notre service est non seulement sur mesure, mais il est également personnalisé. Ainsi, nous avons imaginé pour vous Mon Business Partner. Il s'appliquera à vous donner rapidement toutes les réponses à vos questions ainsi qu'aux besoins énergétiques de votre société. Pour éclairer votre lanterne, surfez sur www.luminus.be ou appelez-nous au **078/155 230.**

Luminus est une marque de SPE.

Assemblée Générale de l'UWE
12 mesures pour favoriser la croissance des entreprises

Accélérer la simplification administrative, flexibiliser la gestion des fins de carrière, ou encore renforcer les partenariats entre l'enseignement et le monde de l'entreprise font partie des 12 mesures jugées essentielles par les entrepreneurs wallons pour favoriser la croissance des entreprises en Wallonie. Cette conclusion repose sur l'analyse et le partage d'expérience d'une soixantaine de patrons wallons réunis en quatre ateliers en guise de prélude de l'Assemblée Générale de l'Union Wallonne des Entreprises.

Par Madeleine **DEMBOUR** – Reportage photo : **TILT-PHOTOGRAPHIE**

L'Assemblée Générale de l'UWE a eu lieu le 16 octobre au Palais des Congrès de Liège, et a réuni plus de 900 personnes venues de toute la Wallonie.

Durant l'après-midi déjà, 60 patrons ont préparé les débats : issus chacun d'entreprises connaissant une trajectoire de croissance impressionnante, ils ont échangé leur expérience et identifié des recommandations concrètes afin de favoriser les entreprises en croissance en Wallonie.

Les réflexions se sont déroulées au sein de 4 Ateliers très ciblés :

1. Des collaborateurs idéaux : souplesse et compétence
   (atelier piloté par Sabine Denis, Durlem)
2. Des patrons ouverts : la «cross-fertilization»
   (atelier piloté par Michel Foucart)
3. Des marchés à prendre : innover dans un marché mondialisé
   (atelier piloté par Jean-Marc Philippet, IRM Group)
4. Des contextes stimulants : des institutions qui ne freinent pas (atelier piloté par Serge Verhaegen, Bedimo)

Afin de maximiser l'efficacité de la démarche, l'UWE avait associé le monde académique à cette réflexion.

Au terme des Ateliers, 12 mesures très ciblées, jugées essentielles pour favoriser la croissance des entreprises en Wallonie, ont été retenues et exposées devant les 900 participants à l'Assemblée générale, parmi lesquels plusieurs Ministres et Présidents de Partis.

Les mesures issues de l'atelier sur les collaborateurs idéaux :

1. Annualisation du temps de travail (fourchette de 0 à 48 heures par semaine) sur une base individuelle et en fonction des besoins des entreprises, de concert avec une simplification administrative des modes actuels de flexibilité.
2. Permettre la défiscalisation du bonus dans les entreprises qui répondent à certaines conditions de performances. Sur base d'un système qui permet des critères clairs, transparents, non-discriminants et établis par groupes de travailleurs ou par entités.

Suite p. 30 ►



1. L'UWE avait concocté un programme spécial de rencontres à l'intention des étudiants des Clubs d'Etudiants Entrepreneurs. Merci à Martine Constant (Martine Constant & Partners) et Philippe Horn (Laboratoire Ortis), au centre de la photo, d'être venus faire part de leur parcours à la cinquantaine d'étudiants présents.



2. Les Ateliers à peine terminés, la presse était déjà là pour recueillir « à chaud » les résultats des réflexions.



3. Sous le feu des questions de Frédéric Mahoux, Rédacteur en chef de Trends-Tendances, les 4 responsables d'Ateliers exposent les conclusions des réflexions de l'après-midi aux 900 personnes de l'Assemblée générale.

3. A court terme, stimuler les stages en entreprises, la formation en alternance, etc. A long terme, diminuer le décalage entre le système éducatif en place aujourd'hui et les besoins des entreprises, en décloisonnant les réseaux scolaires et en rapprochant ces derniers des besoins des organisations.

Les mesures issues de l'atelier sur la «cross-fertilization» :

1. Alléger les procédures administratives liées à la subsidiation des initiatives de réseautage.
2. Supprimer la loi programme du 20 juillet 2006 sur la responsabilité des administrateurs, qui est un frein à l'accueil des compétences externes.
3. Flexibiliser la gestion (notamment fiscale) des fins de carrières pour favoriser la transmission des compétences des seniors.

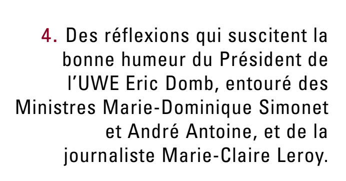
Les mesures issues de l'atelier sur les marchés à prendre :

1. Au niveau de l'exportation, agréer les experts locaux dans les matières juridiques et autres (réglementation, études,...).
2. Au niveau de l'innovation :
   a. renforcer les partenariats universités-entreprises par domaines de compétences.
   b. Améliorer la diffusion des projets de recherche universitaire auprès des entreprises.
   c. Décloisonner les programmes régionaux universités-entreprises.
3. Au niveau du financement, inciter les partenaires financiers publics à recourir à l'expertise spécialisée externe permettant d'évaluer les projets d'entreprise.

Les mesures issues de l'atelier sur les contextes stimulants :

1. Réduire le nombre d'aides, à savoir plus de sélectivité et d'harmonisation sur l'ensemble du territoire wallon et privilégier les caractéristiques des incitants fiscaux (simplicité de la demande, prévisibilité, rapidité de l'obtention).
2. Demander à chaque administration un plan radical d'accélération de la simplification administrative. Assorti d'indicateurs de performance régulièrement publiés et comparés à ceux d'autres régions similaires.
3. Commanditer la réalisation d'une étude comparative du cadre légal de fonctionnement de syndicats en Belgique et à l'étranger. Et dans l'intervalle, négocier notamment une réduction drastique des travailleurs protégés.

Ces travaux constitueront l'ossature du plan d'actions que l'UWE entend mener dans les prochains mois autour du thème de la croissance des entreprises. Ils seront bien sûr développés et étayés dans les prochaines semaines.



4. Des réflexions qui suscitent la bonne humeur du Président de l'UWE Eric Domb, entouré des Ministres Marie-Dominique Simonet et André Antoine, et de la journaliste Marie-Claire Leroy.



5. Le Gouverneur de la Province de Liège Michel Foret suscite l'hilarité de Jean Stéphenne (GSK Biologicals) et du Secrétaire fédéral Ecolo Jean-Michel Javaux.



6. Le Ministre-Président Rudy Demotte toute ouïe aux propos du Président de la FEB Jean-Claude Daoust.



Jean Stéphenne : «La force des partenariats»

La séance académique a été ouverte par Jean Stéphenne, particulièrement bien placé pour évoquer le sujet de la croissance des entreprises. Souhaitant entraîner dans son sillage le plus de dirigeants et d'entreprises possibles afin de consolider le tissu économique wallon, ce patron emblématique avait en effet souhaité parrainer les réflexions de l'après-midi.

"*On sait d'après de nombreuses études que la taille moyenne des entreprises en Wallonie est plus petite qu'en Flandre. Il y a deux raisons à cela : tout d'abord les PME wallonnes sont plus jeunes, ensuite elles n'ont bien souvent pas encore essayé de se développer au niveau international. Il faut absolument que nos entreprises développent leur marché, d'abord au niveau belge, ensuite européen, et ensuite mondial. Il existe aujourd'hui de nombreux moyens, y compris dans les techniques de communication, qui permettent aux entreprises de se développer vers des marchés internationaux,* a-t-il expliqué. *Je crois beaucoup à la force des partenariats. On a lancé en Wallonie la politique des clusters, puis celle des pôles de compétitivité. Les patrons francophones sont peut-être encore un peu trop timides pour se lancer dans des collaborations avec les universités et les centres de recherche ou pour essayer de créer un réseau… Mais il faut dépasser cette timidité. On a beaucoup à apprendre l'un de l'autre. En général un chef d'entreprise a le nez dans le guidon, mais un bon réseautage devrait inciter les PME, qui sont le moteur de la Wallonie, à ne pas rester seules et à croître plus vite*".

Eric Domb : «Il n'y a pas de Plan B»

En synthèse de la journée, le Président de l'UWE Eric Domb a prononcé une allocution sur le thème «**Plan Marshall… et après ?**»

Saluant le réel élan insufflé à la Wallonie depuis plusieurs années avec la succession du «Plan 4x4 pour entreprendre» puis le Plan Marshall, il a rappelé que, s'agissant de plans axés sur le long terme, il est évident que les retombées concrètes prennent du temps à se faire sentir sur le terrain.

Un certain nombre d'actions prises ont été initiées et voulues par le monde des entreprises. "*Il n'y a pas de plan B, il faut absolument poursuivre dans la voie empruntée, non seulement dans la durée, mais dans l'ampleur,* a insisté le Président de l'UWE. *Il est absolument nécessaire de parfaire le plan Marshall par des actions complémentaires. Il n'est pas imaginable de faire l'impasse sur un certain nombre de points, notamment celui de l'enseignement secondaire et supérieur qui suscite pas mal d'inquiétudes : l'adéquation avec les besoins des entreprises, la connaissance des langues, les filières scientifiques… De même un effort doit être fait pour améliorer la gestion publique, en mesurant beaucoup plus systématiquement l'impact des politiques. Pourquoi ne pas imaginer une référence (un benchmark) du coût de l'action publique ?*"

Le Président de l'UWE a aussi évoqué le marché de travail en Wallonie : "*Nous devons avoir comme objectif la mise au travail du plus grand nombre de personnes possibles, en axant cette réforme sur un certain nombre de conditions, comme le travail sur les compétences, l'attractivité des jobs proposés pour les demandeurs d'emploi, l'élargissement de la notion d'emploi convenable…*"

Suite p. 32 ►



7. Jean-Jacques Verdickt, Président honoraire de l'UWE et André Bergen (KBC) nommé récemment Administrateur à l'UWE.

8. Des auditeurs extrêmement attentifs, à commencer (à gauche) par le Vice-Ministre Président de la communauté germanophone Bernd Gentges, Philippe Delaunois (Mediabel), Laurent Levaux (ABX), Jean-Claude Daoust (FEB), le Président de l'UWE Eric Domb et son épouse, et le Ministre-Président wallon Rudy Demotte

9. Jean-Claude Marcourt Pascal Leurquin (Evadix), Pascal Léglise (Carrefour), l'administrateur délégué de l'UWE Vincent Reuter et Jo Santino (Indufin).





"*Ces objectifs ne pourront évidemment être atteints que s'ils sont largement partagés par tous les acteurs de la société, dans un climat de dialogue constructif*", a dit Eric Domb.

Coup de jeune

Enfin, épinglons le «coup de jeune» marquant cette Assemblée Générale. L'UWE avait en effet concocté un programme spécial de rencontres à l'intention des étudiants des Clubs d'Etudiants Entrepreneurs (ces Clubs réunissent sur 11 campus des étudiants de toutes disciplines, désireux de se sensibiliser à l'entreprenariat ou de se lancer en affaire). Une belle occasion pour plusieurs dizaines d'étudiants de se «frotter» au monde de l'entreprise et d'enrichir leur carnet d'adresse. ‖

Le dossier de presse complet (communiqué, discours, photos, vidéos, synthèse des ateliers, liste des participants...) est disponible sur www.uwe.be/AG2007.html

Une organisation de l'UWE
avec le soutien de :





















10. L'UCM est venue en force : on reconnaît aux côtés du Président Roger Mené (à droite), Joëlle Pirlet (UCM Liège) et Jean-Benoît Leboulangé (UCM Namur).



11. Les députés Philippe Henry et Muriel Gerkens, au centre Béatrice Van Bastelaer, Commissaire Easi-Wal.



12. Laurent Levaux (ABX Logistics), le ministre Paul Magnette, le député-bourgmestre de Herstal Frédéric Daerden et Michel L'Hoost (Igretec).



13. Robert Eyben (CE+T) et son épouse, le Président de l'UWEL Jean-Pierre Delwart (Eurogentec) et Marc Chatelle (Schréder).

Séjours en entreprise pour les élus
Mieux se connaître

Soucieuse de resserrer les liens entre les entreprises et les Parlementaires afin que ceux-ci puissent se familiariser aux aspects de la vie au sein de l'entreprise, l'UWE organise des séjours en entreprise à leur intention. Récemment la députée montoise Joëlle Kapompolé a effectué un stage en entreprise de l'autre côté de la frontière linguistique. Témoignage.

Par Madeleine **DEMBOUR**

C'est à Gand, du 3 au 7 septembre 2007, qu'a eu lieu le stage en entreprise de Joëlle Kapompolé, Sénatrice de communauté PS, Députée wallonne et Conseillère communale à la Ville de Mons.

Une expérience rendue possible via l'Union Wallonne des Entreprises qui, depuis septembre 2005, propose aux élus du Parlement – wallon et fédéral – d'effectuer un séjour en entreprise, afin de se familiariser aux divers aspects possibles de la vie d'entreprise : quelle est l'influence de certaines décisions politiques ? Comment l'entreprise va-t-elle devoir s'adapter ? Quelles sont les conséquences sur le plan de l'emploi, de la compétitivité, des investissements, des finances, des exportations, de la gestion des déchets, des fournisseurs, etc. ? Un séjour en entreprise, basé sur le principe de l'immersion (et non de la simple visite de circonstance), peut donner un éclairage concret à toutes ces questions. Inversement, ce séjour permettra une sensibilisation au travail législatif dans le milieu de l'entreprise.



Suite aux deux stages précédents réalisés dans l'industrie chimique, Joëlle Kapompolé a choisi le centre d'entreprises gantois De Punt, spécialisé dans le soutien des projets en économie sociale



Joëlle Kapompolé : "*Utile pour mon travail parlementaire*"

Suite aux deux stages précédents réalisés dans l'industrie chimique, Joëlle Kapompolé a choisi le centre d'entreprises De Punt, spécialisé dans le soutien des projets en économie sociale : "*j'ai été impressionnée par l'approche très sérieuse, sociale et humaine des projets portés par le centre De Punt et par le soutien de la Ville de Gand, qui croit fermement au potentiel de création d'emplois dans les domaines liés à l'économie sociale. En-dehors de l'immersion linguistique et du dépassement des préjugés entre Wallons et Flamands, le but de mon stage est de tirer les conclusions les plus utiles pour mon travail parlementaire et de lancer des initiatives en adéquation avec la réalité du terrain de Mons-Borinage*".

Joëlle Kapompolé retient plusieurs points qui peuvent être rapidement relayés d'un échelon à l'autre :

- relancer le débat fédéral sur le statut de l'entrepreneur salarié,
- comparer en Région wallonne les initiatives similaires au projet «Jobkanaal», projet qui a pour objectif l'insertion dans le monde du travail de groupes-cibles parmi les plus fragilisés : personnes handicapées, personnes âgées et personnes d'origine étrangère,
- renforcer les contacts afin d'échanger bonnes pratiques et outils de travail existants à Gand et à Mons.

Soulignons que ces séjours d'élus en entreprise sont amenés à se poursuivre de part et d'autre de la frontière linguistique grâce aux efforts conjoints de l'UWE et de son homologue flamand le VOKA. ||

Plus d'infos ?
• Joëlle Kapompolé 0473/110.660, williame@ps.polgroups.senate.be, www.joellekapompole.be
• Guy Préaux, Administrateur UWE, se charge de l'organisation de ces séjours de Parlementaires en entreprise : 010/47.19.42 ou guy.preaux@skynet.be

---

Près de 1.500 cadres et futurs dirigeants formés
L'EPM fête ses 30 ans

Par Jo **HANQUET**, EPM

Voulue et développée par des dirigeants d'entreprises, parrainée par l'Union Wallonne des Entreprises, l'EPM (Entreprises, Perfectionnement, Management) a formé près de 1.500 cadres et futurs dirigeants depuis sa fondation il y a 30 ans.

A l'occasion de son trentième anniversaire, l'EPM (Entreprises, Perfectionnement, Management) rassemblera Alumni, chargés de cours et sympathisants en la Salle Philharmonique de Liège le jeudi 6 décembre 2007. Ce concert-événement permettra d'entendre la grandiose Symphonie avec orgue de Saint-Saëns expliquée et dirigée par Pascal Rophé, avec l'Orchestre Philharmonique de Liège, et les grandes orgues récemment restaurées de la Salle Philharmonique.

Pour bien comprendre l'EPM, il faut connaître son principe d'animation «par les entreprises, pour les entreprises».

Ce principe a toujours tenu lieu de fil rouge à l'Ecole, dont le corps professoral (près d'un septante chargés de cours ou intervenants) est uniquement constitué d'acteurs de terrain. Ceux-ci appliquent une combinaison originale de formation au changement, d'apprentissage par l'action, d'échanges d'expériences, liés par la cohérence des programmes.

Ces programmes ont bien sûr évolué au fil du temps. L'EPM organise et anime en effet depuis :

- 30 ans, un cycle de «Maîtrise en management»,
- 20 ans, un cycle de «Gestion de l'Environnement»,
- 8 ans, un cycle de «Gestion des Relations sociales».
- 5 ans, un cycle de «Gestion et développement de soi et des autres, le savoir-être».

Plus d'infos ?
www.epm.be



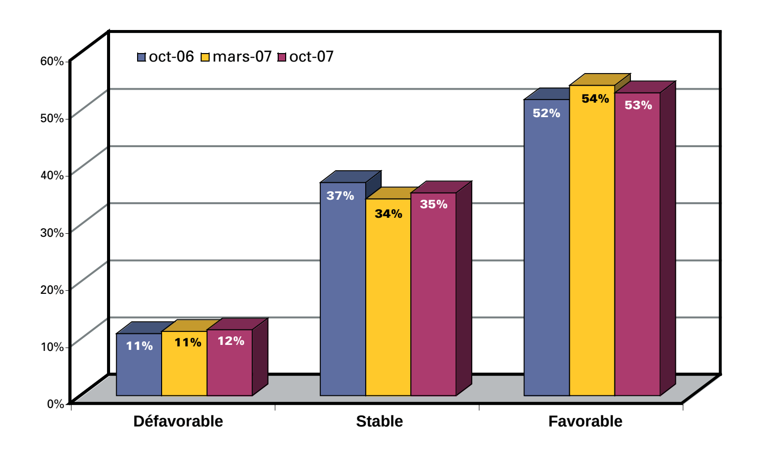
Michèle Gillot, Présidente de l'EPM tient au leitmotiv : «par les entreprises, pour les entreprises».

Enquête conjoncturelle de l'UWE
Le sommet conjoncturel est derrière nous

En vue du point conjoncturel de novembre 2007, l'Union Wallonne des Entreprises a réalisé son enquête semestrielle auprès des entrepreneurs wallons. D'après les chefs d'entreprise, l'économie wallonne aurait conservé au premier semestre 2007, le rythme de croissance relativement soutenu enregistré en 2006. Pour les trimestres à venir, les entrepreneurs anticipent un infléchissement du climat économique, qui devrait surtout être ressenti en 2008.

Par Virginie **LOUIS**

L'enquête de l'UWE a été clôturée le 5 octobre 2007. Plus de 200 entreprises représentatives du tissu industriel wallon y ont participé et se sont prononcées sur l'état et les perspectives de l'économie wallonne.

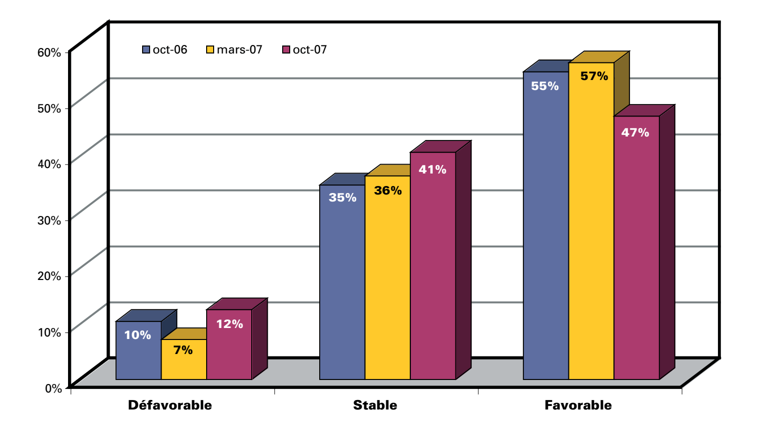


1. Activité des entreprises durant les 6 derniers mois

Encore un semestre de croissance soutenue

Les résultats de l'enquête semestrielle de l'UWE suggèrent que l'économie wallonne est restée en bonne posture ces 6 derniers mois.

Preuve qu'un climat économique propice a perduré en Wallonie, l'évaluation des entrepreneurs sur leur activité des 6 derniers mois reste aussi favorable que lors de la précédente édition de l'enquête conjoncturelle. Ainsi, 53% des entrepreneurs wallons interrogés jugent positivement leur activité économique sur le semestre écoulé, contre 54% en mars 2007. Par ailleurs, comme il y a 6 mois, 35 % des chefs d'entreprises restent plus mesurés, en considérant que leur activité est restée stable au semestre passé.



2. Activité des entreprises durant les 6 prochains mois

L'économie wallonne marque le pas

Quant à l'évaluation des perspectives d'activités à 6 mois, elle se révèle moins favorable que précédemment.

La proportion des entrepreneurs qui se disent confiants a été amputée de 10 points de pourcentage. Ils ne sont en effet plus que 47% à croire en un maintien d'une bonne orientation de la situation économique, contre 57% auparavant. Face à eux, 41% augurent d'une stabilisation et 12% anticipent même un recul de l'activité.

Cet optimisme plus prudent corrobore le message des indicateurs conjoncturels. Le meilleur du cycle conjoncturel est derrière nous et il faut s'attendre à une dégradation de l'activité sur la seconde partie de 2007 et le début 2008. Ce ralentissement de la croissance économique qu'anticipent les indices prévisionnels, devrait surtout être ressenti en 2008, 2007 profitant encore des bonnes performances du premier semestre.

oct-06 mars-07 oct-07
45% 40% 35% 30% 25% 20% 15% 10% 5% 0%
7% 5% 12% 32% 33% 34% 36% 43% 35% 25% 19% 19%
Défavorable Stable Favorable N'exporte pas

3. Marchés à l'exportation durant les 6 prochains mois

Des perspectives moins optimistes

Si l'on en croit les réponses récoltées auprès des entrepreneurs actifs sur les marchés extérieurs, les exportations wallonnes devraient connaître une progression plus lente dans les mois à venir.

Les exportateurs font en effet part d'un sentiment plus partagé entre augmentation et stabilisation des débouchés à l'exportation, (respectivement 35% contre 34%), alors que la tendance à l'augmentation l'emportait nettement il y a 6 mois (43% contre 33%). Par ailleurs, la part des exportateurs qui misent sur une dégradation, bien qu'elle reste peu élevée (12%), s'accroît malgré toute de 5%.

Les anticipations quant au maintien d'un euro fort et le ralentissement attendu de l'économie mondiale sont susceptibles d'expliquer ce refroidissement de la confiance des exportateurs wallons.

oct-06 mars-07 oct-07
60% 50% 40% 30% 20% 10% 0%
10% 7% 9% 48% 50% 48% 42% 42% 43%
Diminuer Rester stable Augmenter

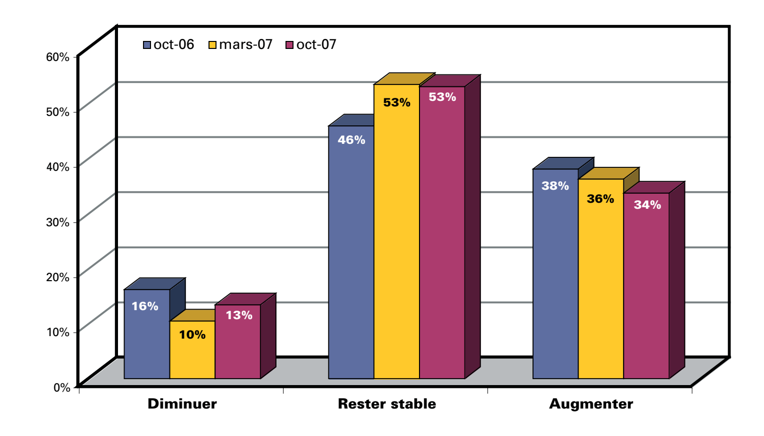
4. Intentions d'investissement durant les 6 prochains mois

Vers un tassement du rythme d'investissement

L'enquête conjoncturelle de l'UWE laisse à penser qu'à court terme les entreprises devraient continuer à investir, mais avec un maintien, plutôt qu'une accélération du rythme d'investissement.

Et pour cause, un taux d'utilisation des capacités de production plutôt tendu et des perspectives économiques toujours dans le vert, bien qu'en retrait, maintiennent un climat relativement propice.

Toutefois, même si cela ne transparaît pas dans les réponses de l'enquête, plusieurs facteurs laissent anticiper un freinage des investissements productifs, qui se marquera surtout en 2008. Il s'agit tout d'abord du relâchement progressif du taux d'utilisation des capacités de production en raison, d'une part, de l'entrée progressive en fonction des investissements lancés par les entreprises dans les mois passés et, d'autre part, de la dégradation des perspectives d'activités. Le durcissement des conditions de financement, consécutif aux récentes turbulences financières (crise des prêts immobiliers à risque, dits subprime, aux Etats-Unis) et à la politique monétaire menée par la Banque Centrale Européenne, constitue un second facteur.



5. Intentions d'embauche durant les 6 prochains mois

Prudence des employeurs wallons

Certes, une situation où 1 employeur sur 3 se dit disposé à recruter peut être considérée comme relativement favorable. Il n'empêche qu'avec un peu plus de 50% des chefs d'entreprises sondés qui n'envisagent pas de variation de leur effectif pour le semestre prochain, l'enquête conjoncturelle de l'UWE table sur une stagnation du marché de l'emploi wallon, au mieux sur une très légère progression.

En un mot, les employeurs wallons se montrent prudents en matière de recrutement ; une attitude cohérente avec leur anticipation d'une croissance plus modérée pour les mois à venir.

	oct-06	mars-07	oct-07
s'est dégradée	7%	17%	15%
est restée inchangée	54%	50%	50%
s'est améliorée	16%	11%	9%
Sans avis	23%	23%	26%

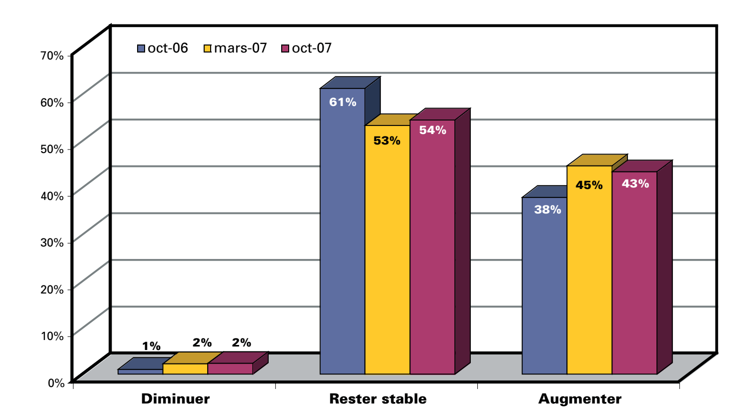
6. La politique gouvernementale wallonne à l'égard des entreprises

Après deux ans de Plan Marshall

Les entreprises wallonnes se montrent réservées quant à la politique du Gouvernement régional en leur faveur. Alors que la Wallonie vient de fêter le deuxième anniversaire du Plan Marshall, le constat interpelle.

Deux ans se sont écoulés depuis l'adoption des Actions prioritaires pour l'Avenir wallon. A mi-parcours, un état d'avancement des différentes mesures vient d'être dressé. Une conclusion s'impose : le Plan Marshall est opérationnel. Toutefois, comme toute politique structurelle, il a besoin de temps pour que ses effets sur l'économie soient perceptibles et pleinement ressentis par les acteurs économiques.

En outre, bon nombre d'entrepreneurs sont d'avis qu'il est absolument nécessaire de compléter rapidement le Plan Marshall par des actions ciblées vers le marché de l'emploi au encore la modernisation de la fonction publique.



7. Le temps consacré aux charges administratives et aux relations avec les administrations

Simplification administrative non ressentie par les entreprises

En dépit d'efforts certains des autorités publiques (actions du Commissariat Easi-Wal), les entrepreneurs se sentent toujours accablés par les charges administratives.

Seuls 2% des entrepreneurs, soit une infime part, ressentent une diminution des charges administratives. Par contre, une proportion non négligeable d'entre eux (43%) considère que les charges ont augmenté ces 6 derniers mois. La majorité (53%) n'observe aucun changement.

Signalons que, suite à la récente évaluation du Plan Marshall, le Gouvernement wallon a promis d'accorder une attention particulière à la simplification des processus administratifs liés au Plan Marshall, ainsi qu'au respect des délais d'instruction des dossiers.

Le point conjoncturel de novembre est disponible sur www.uwe.be (rubrique «Publications»)

Le « Point conjoncturel » paraît deux fois par an, en avril et novembre.

Cette publication semestrielle synthétise les dernières évolutions conjoncturelles de l'économie wallonne, replacées dans le contexte économique international. Les analyses sont étayées par une enquête conjoncturelle menée auprès des entreprises wallonnes.

Le « Point conjoncturel » (8 pages) est disponible en version papier sur simple demande (Laurence Mortier, 010/47.19.44) et en format électronique (PDF) sur www.uwe.be.


LE POINT CONJONCTUREL

uwe

1. SYNTHÈSE

Essoufflement passagé ou panne de moteur(s) de la croissance ?

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

WALLONIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE BELGE

Lancement du concept «Be4Business» **Voyages Flandre-Wallonie**

Parce qu'un bon voisin vaut mieux qu'un ami lointain, l'agence de communication Vademecom lance une série de missions économiques vers et entre... Bruxelles, la Flandre et la Wallonie avec le soutien de plusieurs associations professionnelles, dont l'UWE.

Par Marc Henri **DE BRUYNE**

La Wallonie, la Flandre et Bruxelles sont incontestablement d'importants partenaires professionnels. Pour chacune des trois régions, les deux autres constituent même leurs principaux partenaires à l'échelle mondiale (en tant que client et en tant que fournisseur). Malgré cela, les chefs d'entreprise sont généralement très peu au courant des success stories, ainsi que des possibilités et opportunités d'affaires qui existent à quelques dizaines de kilomètres de chez eux.

C'est pour cette raison que Vademecom s'inspire du principe des missions économiques à l'étranger pour l'adapter à l'échelle nationale sous le concept «**Be 4 Business**», à savoir des «voyages découvertes» au cœur des régions et communautés du pays, axés chaque fois sur un secteur d'activités précis.

"*Il est important de ne pas coller une étiquette politique ou idéologique à cette initiative*, précise Marc Henri De Bruyne, Founding Consultant de Vademecom. *Nos missions, dont l'idée est née il y a déjà presque 2 ans, seront d'ailleurs également accessibles aux entrepreneurs qui aspirent à mieux connaître le marché de leur propre région. Notre unique objectif est l'amélioration des échanges entre des professionnels qui, paradoxalement, se connaissent très peu alors qu'ils sont très proches les uns des autres. Et tant mieux si nous parvenons à bousculer d'éventuels préjugés au passage*".

Be 4 Business offre une chance unique aux décideurs, aux investisseurs, aux fédérations professionnelles et aux journalistes de Flandre, de Bruxelles et de Wallonie de rencontrer des entrepreneurs de leur propre région, ou bien d'une des deux autres régions, afin qu'ils puissent découvrir de nouveaux développements et de nouvelles perspectives. Les voyages seront donc ciblés secteur par secteur avec des conférences, des soirées de gala, des sessions de networking, des visites guidées et de nombreuses informations sur les principales prestations et valeurs ajoutées de chaque région.

Le secteur des TIC ouvrira le bal avec des voyages prévus en avril (Wallonie), mai (Flandre) et juin (Bruxelles) 2008. Ces missions, d'une durée de 24 heures, seront réparties en trois thèmes :

1. «The e-Builders» (les secteurs de l'e-business, de l'e-commerce, de l'e-marketing, de l'e-health, de la téléphonie IP...),
2. «The Solution» (les secteurs des solutions logicielles, du développement, de la consultance...) et
3. «The Outsiders» (pour les entreprises qui sont aussi innovantes que difficiles à cataloguer: imagerie 3D, biométrie, aérospatial...)

Vademecom est actuellement à la recherche de sponsors pour un soutien financier et/ou en nature afin de finaliser le business plan et débuter l'envoi des invitations officielles à l'ensemble du secteur belge des TIC.

Le projet Be 4 Business bénéficie du soutien de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB), de l'Union des Classes Moyennes (UCM), de l'Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO), de l'Union Wallonne des Entreprises (UWE) et de la Brussels Enterprises Commerce and Industry (BECI) résultant de l'union très récente entre la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles (CCIB) et l'Union des Entreprises de Bruxelles (UEB). D'autres institutions professionnelles plus verticales ont également fait savoir qu'elles comptent s'associer à cette initiative dès que la triple mission économique traitera leur secteur d'activité en particulier. ‖



Plus d'infos ?
Marc Henri De Bruyne : 02/269.50.21, mh@vademecom.be

Logistique Hainaut

En septembre 2007, le prestataire logistique international **Dachsher** a inauguré une toute nouvelle plateforme logistique à Mouscron. Construite sur un terrain de 35.000 m², cette base logistique fonctionnelle et hautement sécurisée, qui représente un investissement de 6,3 millions d'euros, offre une superficie d'exploitation de 8.800 m², est desservie par 71 portes à quai et emploie 150 personnes. Elle se situe à la croisée de la Belgique – sur la frontière linguistique – et de la France et au centre de deux couloirs stratégiques que sont l'axe Madrid-Rotterdam vers les pays scandinaves et l'axe Londres-Pays de l'Est. Le Groupe Dachsher a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 3,1 milliards d'euros. Il occupe 15.000 collaborateurs, répartis dans 294 sites dans le monde, dont plus de 150 en Europe.



Industrie extractive Brabant wallon

Le 26 septembre, le Conseil du Groupe **Carmeuse** a invité Axel Miller, Administrateur Délégué de Dexia S.A. et Administrateur de Carmeuse Holding S.A., à succéder, en qualité de Président du Conseil, au Baron Collinet, qui mettra un terme à ses fonctions lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2008. Etabli à Seilles (Namur), le groupe Carmeuse est actif depuis plus de 150 ans dans l'extraction et la transformation de pierre calcaire ou dolomitique en chaux ou produits dérivés pour des clients industriels les plus variés. Il exploite environ 70 sites de production à travers l'Europe de l'Ouest (Italie, Belgique, France et Pays-Bas), l'Europe Centrale et de l'Est (Slovaquie, République Tchèque, Hongrie et Turquie) et Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada) et en Afrique (Ghana). Son chiffre d'affaires consolidé s'est élevé en 2006 à 940 millions d'euros en 2006. Le Groupe s'est lancé récemment dans le plus gros achat de son histoire, avec l'acquisition de son concurrent américain Oglebay.

Rapport d'activités
L'entreprise comme fil conducteur

L'Union Wallonne des Entreprises fait le point sur les activités et les travaux réalisés ces derniers mois en publiant son Rapport d'activités 2006-2007. Ce document montre l'étendue du travail de fond effectué par l'UWE. Pour 2007-2008, l'UWE a décidé de mettre un «focus» particulier sur le thème de la croissance des entreprises, qui était au centre des débats lors de l'Assemblée générale le 16 octobre à Liège.

Par Madeleine **DEMBOUR**

L'UWE a présenté le 8 octobre à la presse son Rapport d'activités 2006-2007. Pour l'occasion, l'Administrateur délégué Vincent Reuter était entouré des Présidents[1] de Groupes de Travail : issus de grandes entreprises et de PME, certains ayant fondé leur propre entreprise, ceux-ci ont expliqué que l'action de l'UWE repose sur l'implication de ses entreprises membres, notamment au travers de contacts, rencontres et participation aux dix Groupes de Travail.

Deux grands dossiers ont mobilisé l'Union Wallonne des Entreprises et ses membres durant l'année écoulée.

D'une part, avant et après les élections fédérales du 10 juin 2007, l'UWE s'est employée à exposer **la position des entreprises wallonnes sur les questions institutionnelles** ; en deux mots, il s'agit d'améliorer le modèle fédéral plutôt que de se lancer inconsidérément dans l'aventure de la régionalisation par principe. La combinaison harmonieuse des compétences fédérales (notamment en matière fiscale et dans le domaine du fonctionnement du marché du travail) et des attributions régionales est plus indispensable que jamais.

D'autre part, du côté régional, **la mise en place des mesures issues du plan Marshall** a fait l'objet d'un suivi proactif. Les grandes orientations prises vont dans le sens souhaité par l'UWE depuis des années. Mais d'autres thématiques doivent aussi faire l'objet de toutes les attentions. C'est la raison pour laquelle, dans son action quotidienne, l'UWE a poursuivi ses efforts en vue d'améliorer le contexte dans lequel opèrent les entreprises wallonnes.

(1) Philippe DELAISSE (ECO2DE) préside le GT «Energie», Philippe DELAUNOIS (Mediabel) préside le GT «Simplification administrative», Jacques DE BRAKELEER (Solvic) préside le GT «Environnement et Aménagement du Territoire», Michèle GILLOT (EPM) préside le GT «Communication», Yves JONGEN (IBA) préside le GT «Recherche», Riquier MATTHIEU (Magotteaux) préside le GT «Transport & Logistique», Astrid PIERON (Mayer-Brown) préside le GT «Politique économique», Jean-Marie POSTIAUX (Solvay) préside le GT «Développement durable», Luc Van OVERSCHELDE (Vano Labo) préside le GT «Fiscalité».

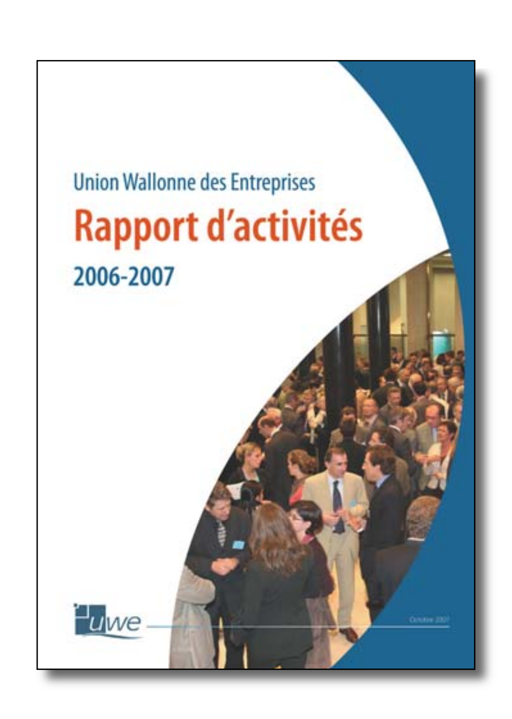
Parmi les points à épingler au cours de l'année écoulée, l'UWE en a retenu dix. Il s'agit de domaines dans lesquels son action a été particulièrement intense.

1. Poursuite de la méthodologie des «grappes d'entreprises» à l'exportation avec de belles actions notamment en Roumanie, Bulgarie, Chine et Turquie.
2. Travail de coordination des pôles de compétitivité.
3. Propositions d'amélioration des aides à l'investissement et du nouveau décret qui va régir les aides R&D.
4. Contribution au «Test PME» qui permet à une entreprise de se situer dans le cadre des aides disponibles.
5. Montée en puissance des acteurs wallons dans les programmes de recherche européens.
6. Mise en place d'indicateurs au Forem.
7. Renforcement de l'attractivité de la Wallonie sur le plan fiscal.
8. Création d'un nouveau Groupe de Travail «Transport et logistique» pour répondre à un besoin croissant d'informations et d'échanges.
9. Nouveaux projets en matière d'environnement, notamment au niveau de gestion collective de déchets dans les zonings.
10. Promotion de l'outil «indicateurs» en matière de Développement Durable.

Cette sélection, arbitraire et non exhaustive, illustre la multiplicité et la variété des actions de l'UWE. "*Celles-ci ont pour seul et unique fil conducteur de venir en appui des entreprises dans leurs activités*", a souligné Vincent Reuter.

2007-2008 : Entreprises en croissance – les clés du succès

Pour l'année 2007-2008, l'UWE a décidé de mettre un «focus» particulier sur le thème de la croissance des entreprises, qui était au centre des débats lors de l'Assemblée Générale 2007 le 16 octobre dernier à Liège. Cette thématique balisera les travaux des prochains mois, comme expliqué en page 29.



Le rapport d'activités 2006- 2007 de l'UWE (40 pages) peut être obtenu sur simple demande auprès de l'UWE (tél. 010/47.19.42, fax : 010/45.33.43, e-mail : info@uwe.be) ou commandé en ligne via le site de l'UWE (www.uwe.be).

Des entrepreneurs qui font confiance à La Maison de l'Entreprise vous livrent leur histoire

www.lme.be



*“ **Winit** se focalise sur la commercialisation et la personnalisation des logiciels intégrés de gestion ERP (Enterprise Resource Planning). La société commercialise Microsoft Dynamics Ax et SAP Business. Afin d'élargir son offre en matière d'infrastructure et d'outils d'infogérance, Winit vient récemment de s'adosser au groupe français Prodware, un leader européen du marché. ”*

www.winit.be I Jean-Luc MONFORT, Administrateur délégué



*“ **DSi**, TPE innovante située dans la région de Tournai, développe des techniques de radio-traçage appliquées à l'optimisation des moteurs à combustion interne, des lubrifiants et de leurs additifs. Elle a reçu le « Prix de l'Innovation Technologique 2005 » en Wallonie et l' « Award SAE 2006 » au Canada. La société ouvrira bientôt un nouveau centre d'essais moteurs adapté à ses techniques innovantes. DSi ne néglige pas l'aspect « environnemental » : 8% de ses investissements sont consacrés à une gestion optimale de l'énergie. ”*

www.deltabeam.net I Thierry DELVIGNE, Directeur



*“ **PS Automation**, jeune entreprise dynamique en pleine expansion, est active dans le domaine de l'ingénierie. Elle est spécialisée dans l'implémentation des systèmes automatisés SIEMENS et, depuis peu, ROCKWELL AUTOMATION. PS Automation réalise des projets aussi bien en ingénierie électrique qu'en automatisation et en supervision. ”*

www.psautomation.be I Patrick SCHELLYNCK, Administrateur délégué



Le secret de leur parcours réussi est AUSSI à chercher du côté des missions de La Maison de l'Entreprise ...

- Rédaction de plans d'affaires, de plans financiers
- Recherche de sources de financement
- Conseils en innovation, créativité et design
- Accompagnement des dossiers d'incitants publics
- Hébergement
- Mise en réseau(x)



MONS
Business Innovation Centre
Parc Scientifique Initialis
Rue Descartes, 2 - 7000 Mons
Tél. 065 / 32.15.11

BINCHE
Business Innovation Centre
Rue des Pastures 95 - 7130 Binche
Tél. 064 / 34.09.51

ENGHIEN
Business Innovation Centre
Chaussée d'Ath, 242 - 7850 Enghien (Marcq)
Tél. 02 / 397.02.20

TOURNAI
Business Innovation Centre
Z.A.E. Tournai Ouest 1
Rue de l'Innovation 7 - 7503 Froyennes
Tél. 069 / 59.00.59

Ce projet a été cofinancé par l'Union européenne (Fonds Européen de Développement Régional) et la Région wallonne.






© photo DNAVision

Les lauréats 2007 des Prix de l'Innovation technologique

Quand l'union (des cerveaux) fait la force...

Initiés par le Conseil wallon de la Politique scientifique, les Prix de l'Innovation technologique démontrent que la R&D n'est pas l'apanage exclusif des grandes sociétés et que, en matière d'Innovation, «1+1 = 3»... au moins !

Par Jean **MONTOULIEU**

Une fois n'est pas coutume, ce sont deux entreprises du secteur pharmaceutique qui se sont érigées cette année aux avant-postes de l'Innovation technologique en Wallonie, raflant la médaille d'or dans deux des trois catégories mises en jeu : **DNAVision**, à Gosselies, dans la catégorie «Spin off» et **Aseptic Technologies**, à Gembloux, dans la catégorie «Jeune entreprise innovante».

Un hasard ? Pas vraiment, dans la mesure où le succès de ces entreprises est essentiellement dû à la force des partenariats qui les unissent avec le tissu économique local (Aseptic Technologies est une filiale de GlaxoSmithkline Biologicals) ou les universités (DNAVision est une spin off de l'ULB).

"*Notre aventure est née d'une idée de Jean Stéphenne, le grand patron de GSK Biologicals*, rappelle Patrick Baleriaux, administrateur délégué d'Aseptic Technologies. *C'est lui qui perçu tout le potentiel du procédé, qu'il a découvert dans un autre secteur aux Etats-Unis, et c'est lui qui a persuadé son groupe d'investir dans son industrialisation à destination du secteur pharma : GSK Bio détient d'ailleurs 83,8% de notre capital (de 55 millions d'euros), en association avec la SRIW qui en détient 16,2%. Le montant des investissements depuis notre création en juin 2002 s'élève à plus de 45 millions d'euros*".

D'abord, on bouche le flacon

Le concept d'Aseptic Technologies est, à son échelle, révolutionnaire. L'entreprise a en effet pour objectif de fournir à l'industrie pharmaceutique des machines permettant de remplir des fioles de produits pharmaceutiques injectables en «inversant» le procédé classique : on bouche d'abord le flacon, de manière complètement aseptisée... et on le remplit ensuite du médicament stérile, dans des conditions optimalisées.

Aux dires de la direction de l'entreprise, les avantages du procédé sont multiples : cette technologie dite «en flacon fermé» apporte en effet une réponse complètement innovante au resserrement des normes internationales en matière d'asepsie. Les flacons en cyclopolymères offrent des avantages uniques en matière de sécurité pour le patient et pour le personnel soignant, qui est d'ailleurs demandeur.



L'intérêt pour les acteurs du secteur pharmaceutique et biotechnologique est évident lui aussi, puisque le procédé, pour un investissement moindre que les procédés classiques, génère d'importantes économies en frais opérationnels.

Ce qui ne gâche rien, et surtout renforce la conviction que «l'union fait la force», Aseptic Technologies a développé ce procédé innovant avec le concours de plusieurs entreprises wallonnes de pointe. On retrouve en effet parmi celles-ci IBA, Technord Automation et Lasea. Lasea ? Une société issue du Centre Spatial de Liège qui figure précisément parmi les nominées dans la catégorie «entreprise innovante», et qui a développé un nouveau système de gravure par laser, non agressive pour la traçabilité et l'authentification de matériaux transparents. Une technologie unique au monde, qui est parfaitement adaptée à la lutte contre la contrefaçon dans les marchés de l'industrie pharmaceutique (tiens, tiens…), du parfum ou de l'automobile, notamment.



Projet d'envergure internationale

Notons également qu'Aseptic Technologies a bénéficié des compétences de Sirris (ex-CRIF), le centre d'excellence de l'industrie technologique belge, ainsi que du soutien actif de la Région wallonne. Pour Christian Vandecasserie, ex-cadre de GSK Bio qui a fondé l'entreprise, pareil regroupement de sociétés opérant dans des secteurs différents est assurément un exemple à suivre. "*Dans le contexte actuel de mondialisation, il s'agit pour un pays comme le nôtre d'une piste vers le succès*, estime-t-il. *Ne pas rester cantonné dans son créneau, mais accepter de s'ouvrir à d'autres secteurs en leur apportant sa propre expertise nous donne l'opportunité de bâtir des projets industriels d'envergure internationale*".

A terme, Aseptic Technologies devrait générer des ventes annuelles de l'ordre de 200 millions d'euros, correspondant à la production d'une vingtaine d'unités. Une première machine de remplissage de flacons pharmaceutiques a été mise en service à l'été 2007 chez Coldstream Pharmaceuticals, une société américaine liée à l'université du Kentucky (une référence en matière pharmaceutique). Et une machine de très grande capacité, capable de remplir jusqu'à 70 millions de flacons de vaccins par an, est actuellement en fin de validation dans les ateliers de l'entreprise, aux Isnes. D'une valeur de plus de 7 millions d'euros, elle sera livrée à GSK Biologicals au début 2008.

Un entrepreneur à la tête de DNAVision

L'histoire de DNAVision vaut elle aussi le détour, car elle est quant à elle directement liée à l'univers académique (l'entreprise est une spin off de l'ULB) et à la volonté d'un jeune homme véritablement doté de la mentalité de l'«entrepreneur». Jean-Paul Detiffe, 34 ans, savait en effet depuis très longtemps qu'il allait fonder son entreprise… et qu'il allait le faire avant d'avoir 35 ans. Pharmacien d'industrie de profession et titulaire d'une spécialisation en administration des entreprises, l'homme est déjà à la tête d'une entreprise qui vient non seulement de remporter le Prix de l'Innovation technologique mais aussi le prix «Enterprize», décerné notamment par la Vlerick Leuven Gent Management School.

Ici aussi, le concept est foncièrement innovant puisqu'il est lié à celui de médecine personnalisée, par laquelle chaque patient se verra administrer le traitement le plus efficace en fonction de son profil génétique. "*Chaque individu possède une carte génétique dont les modifications déterminent la manière dont il va réagir à un médicament. C'est ce qui explique que, chez certains patients, la même molécule dosée de manière identique produira l'effet désiré alors d'autres n'y réagiront que de manière amoindrie*", commente Jean-Pol Detife. En analysant leur profil génétique, on sera donc en principe en mesure de prédire leur réponse à la substance qui leur sera administrée.

Efficacité thérapeutique en progrès

"*Les groupes pharmaceutiques sont intéressé par la pharmacogénomique, dans le cadre des procédures d'essais cliniques obligatoires avant de lancer tout médicament, mais ils ne sont pas les seuls*, poursuit Jean-Pol Detiffe. *Les médecins et les organismes de sécurité sociale le sont également, pour des raisons d'efficacité thérapeutique. Nous menons d'ailleurs des recherches en Belgique afin d'étudier les différences de réponses à certains médicaments fortement prescrits, comme des antidépresseurs*".

A terme, DNAVision devrait être en mesure de proposer l'insertion sur la carte SIS de sécurité sociale de diverses données génétiques qui devraient permettre au pharmacien de doser la prescription du médecin, en fonction du profil du patient. "*Des questions éthiques peuvent se poser, et c'est la raison pour laquelle nous n'avons pas de groupes pharmaceutiques dans notre capital*, affirme Jean-Pol Detiffe. *C'est un laboratoire d'analyse génétique (IPG) et l'ULB qui sont nos actionnaires, ce qui est d'ailleurs une belle preuve de décloisonnement puisque c'est à l'UCL que j'ai effectué la totalité de mes études…*"

Notons que DNAVision s'est déjà lancée, par ailleurs, dans une diversification de ses activités vers le secteur agro-alimentaire. Où l'entreprise se consacre à la recherche de marqueurs génétiques capables de détecter et/ou de quantifier les espèces ou les populations présentes dans des produits alimentaires bruts ou transformés. DNAVision développe également des cartes d'identité génétiques qui permettent «d'identifier les organismes à l'aide de marqueurs génériques polymorphes». De quoi générer, si tout se passe comme prévu, une nouvelle success story… appelée elle aussi à générer dans son sillage l'émergence d'autres «sociétés wallonnes à succès». ||

Vous avez un projet d'innovation ...





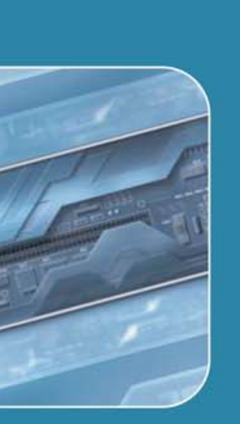
... contactez la Division des Aides aux Entreprises













La DGTRE peut vous proposer différentes aides et mesures d'accompagnement selon votre statut de petite, moyenne ou grande entreprise.

L'innovation en Wallonie

Direction générale des Technologies, de la Recherche et de l'Energie,

Avenue Prince de Liège 7
5100 Namur

Tél.: +32 (0)81 33 50 50
Fax: +32 (0)81 30 66 00

http://recherche-technologie.wallonie.be/



La lauréate brabançonne n'a jamais cessé d'innover ! **I.R.I.S. toujours jeune… malgré ses vingt ans**

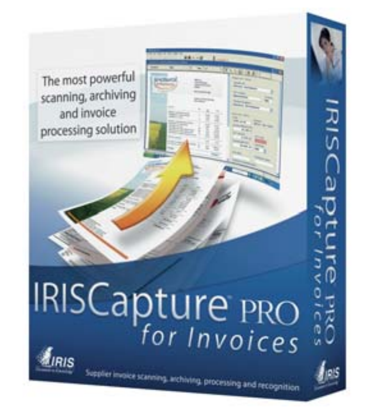
Par Jean **MONTOULIEU**

Spécialisée dans la reconnaissance optique de caractères et la gestion intelligente de documents, l'entreprise néo-louvaniste a trouvé dans les processus de conversion, d'archivage, de gestion et de partage de documents papiers en formats électroniques un juteux filon. Auxquels nombre de partenaires ont crû… parmi lesquels peu de Wallons.

Lorsque Pierre De Muelenaere, fondateur d'I.R.I.S., évoque ses débuts, on perçoit d'emblée à quel point l'innovation est non seulement risquée mais exige, aussi, une part de chance et un sérieux culot. "*J'ai effectivement eu la chance de rencontrer l'équipe d'Ackermans & Van Haaren qui a cru en mon projet alors que, chercheur à l'UCL où j'avais bouclé mon doctorat en micro-électronique, je peinais à trouver un financement, rappelle-t-il. Ils m'ont emmené chez des avocats à New York, pour bétonner les brevets, avant de faire le tour des concurrents aux Etats-Unis pour tester leur intérêt vis-à-vis d'une technologie que je devais leur proposer à la vente… alors qu'elle venait à peine de quitter le labo. J'étais paniqué par le culot dont je devais faire preuve mais, à la descente d'avion à Zaventem, ils m'annonçaient que mon examen était réussi*".

Beaucoup d'eau a coulé sous les ponts depuis cet épisode. A tel point que l'on ne s'étonne pas de retrouver I.R.I.S. parmi les entreprises lauréates du prix à l'Innovation (catégorie Entreprises Innovantes). Elue «entreprise de l'année» en 2002, avec à sa tête le «manager de l'année» en 2001, lauréate du «Deloitte & Touche Technology Fast 500 Award» en 2002 et 2004, lauréate «Cap 48» 2007 (voir page 8), I.R.I.S. a aussi réussi entre autres l'exploit, il y a près de 10 ans, de convaincre le géant HP d'incorporer sa technologie de reconnaissance intelligente de caractères dans ses produits, diffusés dans le monde auprès de millions d'utilisateurs.

Et c'est, précisément, une déclinaison de cette technologie initiale qui vaut à l'entreprise d'être à nouveau récompensée. Par le biais d'«IRISCapture Pro for Invoices», une solution logicielle pour la numérisation et l'archivage électronique des factures fournisseurs, l'encodage automatique des données clef et l'export de ces données vers les applications comptables et ERP de l'entreprise. Après avoir été scannés, les documents numérisés sont importés dans le logiciel qui



«IRISCapture Pro for Invoices», une solution logicielle pour la numérisation et l'archivage électronique de documents (factures, rapports…) est l'un des produits-phares d'IRIS qui lui a valu de nombreuses récompenses.

transforme l'image en texte, reconnaît et encode automatiquement les informations clés, qui sont ensuite sauvegardées, archivées et accessibles pour d'autres applications.

Au menu : réduction du coût de traitement, de stockage, de la consommation de papier, et amélioration de la fiabilité et de l'accès à l'information, entre autres…

"*Je souhaite dédier ce prix en premier lieu à nos équipes de R&D. Chez I.R.I.S. nous avons plus de 100 développeurs et chercheurs répartis sur plusieurs sites sur un total de 400 collaborateurs*, souligne Pierre De Muelenaere. *Pour rencontrer nos objectifs, il faut non seulement du talent, mais aussi un sens aigu du travail en équipe et une motivation forte permettant de travailler dans le long terme*".

Il faut, aussi, des capitaux. Or, on le sait peu, c'est grâce à des apports flamands qu'I.R.I.S. a pu décoller et se développer. Non seulement en 1987, grâce à AvH, mais aussi dix ans plus tard. "*Lors de l'augmentation de capital de 3 millions d'euros préalable à l'introduction en Bourse, je me suis adressé à une cinquantaine de sociétés de capital à risque, réparties pour moitié en Flandre et en Wallonie, dont certaines à capitaux publics*, précise Pierre De Muelenaere. *Le résultat ? Un réel enthousiasme. Mais uniquement du côté flamand. Du côté wallon, aucun investisseur ne s'est manifesté*".

Un avatar du passé ? On apprenait en juin dernier que la CNP d'Albert Frère investissait 5 millions d'euros dans l'entreprise, en compagnie d'ailleurs d'AvH. Objectif ? Lui permettre de doper sa croissance en prenant un part active dans un marché en voie de consolidation, tout en bénéficiant d'un solide ancrage financier…



Pierre De Muelenaere (troisième en partant de la gauche) : "Pour rencontrer nos objectifs, il faut non seulement du talent, mais aussi un sens aigu du travail en équipe et une motivation forte permettant de travailler dans le long terme".

Archiving of electronic documents (Color and/or B&W images)

Recognition of requested data

Validation of recognized data

Indexing information in XML into any application

Les autres nominés

Catégorie «Spin off»

• BSP - Building Solutions for Professionals sprl (Liège)

Issue d'une recherche FIRST Haute Ecole, BSP conçoit, réalise et exécute des halls métalliques sur mesure de conception novatrice

• e-Xstream Engineering sa (Louvain-la-Neuve)

e-Xstream a développé une plateforme logicielle («Digimat») destinée aux fournisseurs et utilisateurs de matériaux composite pour les aider à concevoir des matériaux et structures innovants tout en réduisant le temps et les coûts de développement.

Catégorie «Jeune entreprise innovante»

• Connector G.I.E. (Isnes, Gembloux)

Les produits de la gamme «@RCHE» visent à développer des outils logiciels permettant d'organiser l'archivage des messages de courrier électronique (et leurs pièces jointes), des documents électroniques, des pages Web… dans une structure unifiée et cohérente, quel que soit le logiciel utilisé.

• IRM (Alleur)

IRM a conçu une nouvelle jauge optique de mesure du taux de fer pour le contrôle en continu de la production d'acier galvanisé. Une innovation qui constitue une première mondiale !

Catégorie «Entreprise innovante»

• Glaverbel Centre R&D (Jumet)

Les «Stopray T» sont des feuilles de verres utilisées en double vitrage dans les bâtiments commerciaux sont la spécificité est de réunir tous les éléments suivants : protection thermique renforcée, bas facteur solaire, très haute neutralité et capacité de résistance à un processus de trempage et de bombage.

• Lasea (Angleur)

La technologie innovante de Lasea permet un marquage interne de très haute précision de matériaux transparents, particulièrement adaptée à la lutte contre la contrefaçon dans les marchés de l'industrie pharmaceutique, du parfum, des boissons et de l'automobile.



La cérémonie des remises des Prix à l'Innovation technologique s'est tenue à Bruxelles le 8 octobre en présence de Marie-Dominique Simonet, Ministre de la Recherche et des Technologies modernes du Gouvernement wallon

Marie-Dominique Simonet : "Les PME comprennent l'intérêt de la recherche"

Propos recueillis par Jean **MONTOULIEU**

La Ministre de la Recherche et des Technologies nouvelles du Gouvernement wallon a remis les Prix de l'Innovation technologique le 8 octobre à Bruxelles. Dynamisme Wallon a profité de l'occasion pour lui demander de faire le point sur «l'état de l'art» de la recherche en Wallonie, non seulement à travers cette mise en valeur de nos avancées technologiques mais aussi par rapport aux attentes exprimées par les entreprises lors des «Ateliers de la Croissance» organisés par l'UWE le 16 octobre (voir page 29)

L'un des grands enseignements de ces Prix de l'Innovation technologique, n'est-ce pas que le partenariat conduit au succès ?

Marie-Dominique Simonet : *C'est effectivement une grille de lecture… qui s'inscrit pleinement dans l'esprit du plan Marshall. Celui-ci n'est pas uniquement un catalogue de mesures du gouvernement wallon. Même si l'effort est significatif, portant notamment sur un montant total de 270 millions d'euros pour la recherche et développement, notamment, il exige la participation de tous, la volonté de travailler ensemble. J'ai beaucoup apprécié l'intervention de Didier Paquot* [Département Economie et R&D de l'UWE, ndlr], *lors de la remise des Prix, qui soulignait à quel point l'esprit du plan Marshall commençait à percoler dans les entreprises, dans les centres de recherche, dans les universités. L'implication des partenaires sociaux est indispensable, elle aussi, par le biais notamment du Conseil wallon de la politique scientifique. Il faut continuer à expliquer, à sensibiliser.*

La participation des PME est-elle aussi forte que prévu ?

Il y a encore beaucoup de chemin à parcourir, mais pas seulement en Wallonie : le défi est crucial à l'échelle de l'Union européenne, par le biais du 7e programme-cadre notamment. Je constate cependant qu'on avance dans la bonne direction. Sur les 68 projets retenus dans les pôles de compétitivité, qui rassemblent au total quelque 486 acteurs, plus du tiers sont des PME. Je comprends que la démarche soit plus délicate pour une PME, car le temps et les moyens y sont limités. Investir dans la recherche, c'est donc renoncer par ailleurs.



Marie-Dominique Simonet : "Un nombre croissant d'entrepreneurs comprennent que c'est par l'innovation que l'on créé des produits, des procédés ou des services qui sont soit totalement nouveaux, soit plus performants".

Mais un nombre croissant d'entrepreneurs comprennent que c'est par l'innovation que l'on créé des produits, des procédés ou des services qui sont soit totalement nouveaux, soit plus performants que ceux que nous connaissons aujourd'hui, ou qui pourront être obtenus à un coût moins élevé. L'impact positif sur la productivité et la valeur ajoutée n'est donc pas une vue de l'esprit !

Pour en revenir au Prix à l'Innovation et au plan Marshall, je constate qu'un des lauréats est un ancien boursier IRSIA, ancêtre du FRIA dont le nombre de bourses augmente de 30 unités par an (480 en 2005, 600 en 2009). Trois des candidats au prix «spin off» ont obtenu un mandat «First spin off», un programme soutenu par le plan Marshall pour aider de jeunes créateurs à mettre au point leur projet d'entreprise.

Que pensez-vous de l'idée, émise dans un Atelier en préparation de l'assemblée générale de l'UWE le 16 octobre dernier, visant à favoriser l'accès des PME aux recherches universitaires par le biais d'une banque de données ?

A première vue, cela me paraît positif. On pourrait imaginer que cela soit porté à l'agenda de l'Agence de stimulation technologique (AST), qui a précisément dans ses objectifs de favoriser les liens entre les chercheurs et les PME, de doper le circuit menant du laboratoire au produit, en rationalisant ce qui existe et en améliorant le rôle de l'intermédiation. Mieux quadriller les PME est au cœur de la mission de l'AST.

On évoque déjà le besoin de «pérenniser» le plan Marshall. Un commentaire ?

D'abord, cette demande prouve que le plan fonctionne et qu'on y est «accro» ! Elle témoigne aussi d'une certaine impatience : il faut laisser du temps au temps, notamment celui nécessaire à l'enregistrement des effets concrets et à l'évaluation de l'efficacité des mesures. Mais il va de soi qu'il faut voir plus loin, et réfléchir dès aujourd'hui à l'émergence des programmes mobilisateurs du futur. Je ne suis pas opposée, par exemple, à l'émergence à terme d'un nouveau pôle de compétitivité. ||

La prime unique d'innovation
Récompenser l'innovation à faible coût

Par Charles **CARLIER**, Senior Manager, et Quentin **RONDELET**, Deloitte Conseils Fiscaux

La prime unique d'innovation vise à stimuler la dynamique et la culture d'innovation au sein des entreprises. Cette mesure, en vigueur depuis le 1er janvier 2006 et prolongée jusqu'au 31 décembre 2008, permet à un employeur d'octroyer à ses travailleurs créatifs une prime en exonération fiscale et sociale.

La mesure semble être quelque peu boudée par les entreprises. En effet, les statistiques recueillies auprès de l'administration renseignent que, pour l'année 2007, 415 demandes seulement furent introduites par 68 entreprises. En Wallonie, seules 73 demandes (18% des demandes) furent introduites par 15 entreprises (22% des entreprises). Dans ce contexte, il nous a semblé utile de rappeler l'existence et les caractéristiques de cette mesure qui est relativement simple dans son formalisme et réellement avantageuse.



L'ensemble des formalités demande entre une et deux heures.

Comment cela marche

Un conducteur de chantier de l'entreprise Batimo SA propose à son employeur un module d'organisation et de planification des tâches permettant de réduire de 20% le temps administratif nécessaire au briefing des ouvriers. Batimo SA décide de récompenser cette innovation en octroyant une prime de 1.000 euros. Sans application de la prime unique d'innovation, Batimo SA devra débourser 3.044,40 euros pour que le travailleur puisse disposer de 1.000 euros. Si l'entreprise peut bénéficier de la mesure, le travailleur bénéficiera de 1.000 euros nets pour 1.000 euros déboursés.

Une «innovation»

L'innovation désigne toute nouveauté qui apporte une réelle plus-value aux activités normales d'une entreprise. Cette plus-value peut être de différente nature (technique, économique, de productivité, environnementale, quant bien-être au travail, etc.) L'innovation peut aussi bien porter sur des produits que des services, des procédés de fabrication, des processus de travail ou l'environnement de travail. Cette innovation vise aussi bien les concepts nouveaux que l'amélioration de concepts déjà existant.

Quelles conditions[1]

L'innovation en question doit avoir été proposée par un ou plusieurs travailleur(s) de l'entreprise, et non par un tiers. Cette innovation doit être concrétisée au sein de l'entreprise ou être en voie de concrétisation afin d'apporter à terme une plus-value aux activités normales de l'entreprise.

La prime ne peut en aucun cas être accordée en remplacement du salaire et ne peut être accordée qu'aux travailleurs de l'entreprise qui sont liés par un contrat de travail.

La somme totale des primes versées pendant une année civile ne peut excéder 1% de la masse salariale brute de l'entreprise et le montant des primes payées par travailleur ne peut dépasser un mois de salaire par année civile.

La prime s'applique au maximum à 10% des travailleurs occupés par année civile. Dans les entreprises de moins de 30 personnes, ce maximum s'élève à 3 personnes. Il est à noter que par innovation, le nombre de travailleurs bénéficiant d'une prime ne peut être supérieur à 10.

Ainsi, si une entreprise dispose de 50 travailleurs et que la masse salariale est de 1.500.000 euros, le montant total des primes sera limité à 15.000 euros, le nombre de travailleur pouvant bénéficier de la prime sera limité à 5 et le montant maximum d'une prime par travailleur sera limité au montant du salaire mensuel brut de chaque travailleur.

Procédure[2]

Dans un premier temps, l'employeur doit informer les travailleurs des critères et des procédures internes d'octroi d'une prime d'innovation. Pour cela, il est libre de recourir au moyen qui lui semble le plus adapté pour faire passer ces informations (intranet, valves, tracts, etc.). L'employeur doit en, outre communiquer les informations relatives à l'innovation au SPF Economie au moyen d'un formulaire téléchargeable sur le site du SPF[3]. Le SPF analyse alors la validité de la demande et peut demander des compléments d'information. Il communique son évaluation dans un délai moyen de deux semaines. Enfin, l'employeur doit communiquer à l'O.N.S.S. les montants et les noms des bénéficiaires de cette prime, dans le mois qui suit l'octroi de celle-ci. L'ensemble des formalités demande entre une et deux heures. ||

(1) Pour plus d'informations, il sera utile de se référer à l'article 28 de la Loi du 3 juillet 2005 portant des dispositions diverses relatives à la concertation sociale ainsi qu'au portail du SPF Economie relatif à la prime d'innovation (http://mineco.fgov.be/enterprises/innovation_grant/home_fr.htm).
(2) Ibidem.
(3) http://mineco.fgov.be/enterprises/innovation_grant/home_fr.htm

Thierry Leclipteux (Coris BioConcept)
Allez-y !

Leader sur les marchés belge, irlandais, anglais et norvégien, la société wallonne Coris BioConcept est aussi présente dans 60 pays et aux 4 coins du globe.
Une entreprise qui doit son déploiement et son succès à son travail de haute qualité mais aussi à sa participation aux programmes européens.

Par Isabelle **TREUTTENS**

Fondée en 1996, l'entreprise est active dans la recherche, le développement et la commercialisation de kits de diagnostic rapide de maladies digestives et respiratoires humaines. Elle emploie 21 personnes sur son site de Gembloux et réalise un chiffre d'affaires de 1.700.000 euros. Sans expérience préalable des programmes européens, elle enchaîne les participations. Coris BioConcept participe en effet à 5 projets du 6e Programme.

C'est un peu par hasard que Coris BioConcept a fait son entrée dans ces programmes. Le projet «SARS», du nom du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère a en effet été introduit et accepté alors que la société collaborait avec le laboratoire de la KUL, considéré comme le centre de référence pour le SARS en Belgique. A la demande de l'Institut de Médecine Tropicale d'Anvers, Coris s'est ensuite greffée au projet «TRYLEIDIAG», qui étudie les parasites dans les pays en voie de développement.
Ses technologies ont également intéressé le Musée d'Histoire Naturelle de Londres pour son projet «CONTRAST» qui vise le développement de kits de diagnostic sur les parasites africains. Et, suite à un contact avec le NCP-Wallonie, la société a intégré le projet «GRACE» axé sur l'étude des bactéries du système respiratoire inférieur. "*Il y a un mouvement d'appel qui se fait lorsqu'on est entré dans un projet découlant sur d'autres opportunités*", constate Thierry Leclipteux, directeur scientifique de Coris BioConcept.

Leurs participations aux programmes européens entraîneront des retombées financières et technologiques indéniables pour l'entreprise. De nouvelles technologies seront en effet développées et de nouveaux produits vendus



Thierry Leclipteux : "Grâce aux collaborations avec les laboratoires de diagnostic des hôpitaux, on est à la source pour savoir ce qui va se passer dans cinq ans".

sur le marché. Mais, pour Thierry Leclipteux, l'intérêt d'entrer dans un projet européen repose avant tout sur les contacts que l'on peut y développer. "*Pour le projet «GRACE», on travaille sur les pathologies respiratoires. On va rentrer dans un réseau de laboratoires spécialisés dans ce secteur. Si on fait bien notre travail, il y aura un intérêt pour nous sur le marché technologique. Et grâce aux laboratoires de diagnostic des hôpitaux, on est à la source pour savoir ce qui va se passer dans cinq ans*".

La logique de mise en commun des technologies est très difficile à rencontrer pour les PME

C'est donc un bilan plus que positif que Thierry Leclipteux dresse de son expérience européenne, même si des difficultés ont été rencontrées, notamment au niveau de la gestion de la propriété intellectuelle. "*Dans le cadre du 7e programme, il serait intéressant de se voir allouer des coûts d'aide à la consultance*, explique-t-il. *La logique de mise en commun des technologies est très difficile à rencontrer pour les PME. L'intérêt est de créer ou d'utiliser une technologie. Or, pour un projet européen, plusieurs structures doivent se mettre en commun pour un développement en particulier. Et pour une PME de 5, 6 personnes, ce n'est pas évident financièrement de faire appel à un consultant spécialisé en propriété intellectuelle. Cela peut donc constituer un frein et faire en sorte que les PME n'embrayent pas aux projets européens*".

En ce qui concerne le 7e programme, Thierry Leclipteux entrevoit les choses de manière positive. Selon lui, les capacités d'accès et d'implication dans les projets y seront facilitées par rapport au passé. C'est donc un message optimiste qu'il adresse aux entreprises qui voudraient s'impliquer dans un programme de recherche : "*Allez-y ! Il faut prendre des risques !*" ||

Plus d'infos ?
www.corisbio.com

NCP-Wallonie

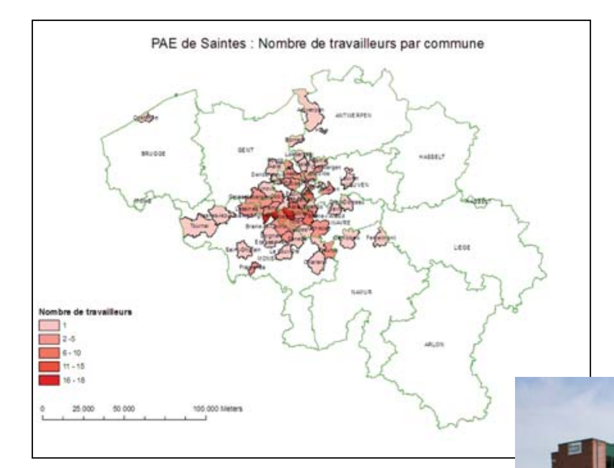
- Tél. : 010/48.50.39
- E-mail : ncp-wallonie@uwe.be
- www.ncpwallonie.be

Gestion collective
Zoning de Saintes : un pas plus loin

Depuis 2006, 12 entreprises du parc d'activités économiques (PAE) de Saintes gèrent collectivement leurs déchets (cf. Dynamisme wallon Novembre 2006 et Mars 2007). Satisfaites de l'expérience, elles ont décidé de participer au programme Life[1] actuellement en cours à la Cellule des Conseillers en Environnement de l'UWE. Les responsables d'entreprises souhaitent donc étendre le principe de gestion collective à d'autres thématiques : la mobilité, l'aménagement paysager et l'énergie.

Par Céline **SCHAAR**

Près d'un an après le lancement du projet de gestion collective des déchets, l'UWE a réalisé le diagnostic environnemental global du Parc d'activités économiques de Saintes ainsi qu'un plan d'action. Ce ne sont pas moins de 80 actions qui alimentent ce plan. Dynamisme Wallon vous propose une synthèse de la présentation de ce rapport global réalisée récemment devant les responsables d'entreprises réunis en Commission.



Réalisée suite à l'enquête «Déplacement domicile-travail» réalisée par l'UWE, cette carte reprend pour chaque commune le nombre de travailleurs du PAE de Saintes.

Mobilité

L'accessibilité générale du site (en voiture et en transport en commun) ainsi que la mobilité des travailleurs ont été étudiées. Les principales mesures concernent l'amélioration de la signalisation sur et vers le parc, la proposition d'alternatives crédibles à l'autosolisme (le fait d'utiliser seul sa voiture), une formation à l'éco-conduite et une meilleure offre en transport collectif. Par ailleurs, l'UWE et 2 responsables d'entreprises participent à l'élaboration du Plan Communal de Mobilité de Tubize et veillent à ce que le zoning soit intégré à ce plan.

Aménagement paysager

L'analyse réalisée sur les espaces publics et privés a porté sur l'aspect visuel des bâtiments, la biodiversité, la propreté du site, la cohérence entre parcelles voisines, la présence (ou absence) d'infrastructures piétonnes… Il en ressort 13 propositions d'actions, comme par exemple :

- Uniformiser les panneaux de signalisation des entreprises au coin des rues
- Ré-aménager le rond point à l'entrée du parc (revoir le calibrage et son esthétisme)
- Prévoir un aménagement paysager unique des accotements ainsi que leur entretien différencié (formation des jardiniers communaux)

Déchet

La gestion collective des déchets non dangereux est en place depuis 2006. Dans le cadre du projet Life, les entreprises poursuivent la démarche commune par une série d'actions comme la création d'une bourse des déchets interne au parc, une réflexion sur la prévention des déchets ou encore une formation à la palettisation.

Energie

Les 13 entreprises participant au programme ont été diagnostiquées sur leur consommation et gestion énergétique. La plupart de ces entreprises sont issues des secteurs du transport et de la logistique et possèdent donc de grands halls de stockage éclairés, refroidis ou chauffés. En moyenne, 40% de la consommation énergétique est due au chauffage et 35% à l'éclairage. Une des 8 actions proposées consiste dès lors à suivre une séance de formation afin de connaître son potentiel d'amélioration en termes d'éclairage et/ou de chauffage de grands espaces et/ou la climatisation.

La présentation du diagnostic a suscité l'intérêt de la Commission. La phase suivante consiste à présenter individuellement le plan d'action et le bilan environnemental de chaque entreprise. Ensuite, les actions retenues par les chefs d'entreprises seront progressivement mises en œuvre, d'ici à novembre 2009.

Le rond-point à l'entrée du parc d'activités économiques sera réaménagé.

Par ailleurs, les rapports globaux des PAE de Waremme, Nivelles et Courcelles ont été réalisés et seront prochainement présentés aux responsables d'entreprises. Les audits sont encore en cours de réalisation sur Créalys.

In fine, le projet Life nourrit l'objectif d'un guide des bonnes pratiques de gestion collective, élaboré sur base des retours de cette expérience-pilote en Région wallonne. ||

Cellule des Conseillers en Environnement

- Tél. 010/47.19.43
- E-mail : conseillers@uwe.be
- www.uwe.be/conseillersenvironnement

(1) Ce programme de trois ans, cofinancé par la Commission Européenne et la Région wallonne, vise, entre autres, à mettre en place une gestion collective de l'environnement sur 5 zonings pilotes en Région wallonne.

Un thème proposé par le Club APM «Pays de Liège»
Nouvelle GRH : l'obsession des talents

La pénurie de talents et l'émergence de «mutants» changent la gestion des ressources humaines. Cinq axes de réflexion pour s'en convaincre. Un article a mettre en phase avec notre dossier de couverture sur les Ressources humaines (page 16 à 25).

Par Marc **HALÉVY**, prospectiviste, expert APM

Première mutation : l'entrée dans une logique de pénurie. Il manque cruellement, et de plus en plus, de gens compétents et talentueux. Aujourd'hui, le nombre d'emplois durablement non pourvus atteint 25 à 30% du nombre des chômeurs réels ; dès 2015, ces deux nombres seront égaux. Cette pénurie touche tous les métiers. Seconde mutation : l'émergence, dans le cercle des gens les plus compétents et les plus talentueux, de comportements mutants liés à la révolution numérique. Pour ces «mutants», l'autonomie au travail et l'accomplissement de soi sont les maîtres mots : ce sont des nomades bien plus intéressés par la qualité de vie au travail que par les gros revenus.

Face à ces mutations profondes, la GRH doit forcément devenir innovante et créative. Cinq principaux axes de réflexion imposent son évolution :

- Inversion des marchés de l'emploi : ce sont désormais les employés vedettes qui choisissent leur(s) employeur(s). Les DRH devront apprendre à séduire et présenter l'entreprise comme un projet de passion et une aventure humaine. Produire des dividendes pour des actionnaires anonymes n'est évidemment pas mobilisant.
- La qualité de vie au travail. Le stress négatif diminue de 60% la productivité et la créativité des équipes. Tout ce qui engendre ce stress négatif doit être farouchement combattu : mauvais aménagement des lieux de travail, horaires inadaptés, carence de sérénité des dirigeants, conflits d'intérêts et de compétences, guerres des baronnies, manque de confort physique et mental, pressions logistiques de la vie privée, etc …
- Divorce entre lieu et activité. Le nomadisme devient la norme. Avec l'inexorable montée des coûts de tous les transports (le baril de pétrole se négociera à 400 dollars en 2015), le travail à domicile sera majoritaire : on ne viendra «à la boîte» que lorsque ce sera absolument nécessaire. Autrement dit : télétravail, téléconférence, vidéoconférence seront la règle. 73% de nos contemporains travaillent exclusivement sur de l'information et il est infiniment plus coûteux de transporter 70 kilogrammes de chair humaine que 70 téraoctets d'information.
- Divorce entre valeur et prix. Que valent une idée, un talent, un modèle, un relationnel, une notoriété, un savoir-faire, un tour de main, une ambiance, toutes choses cruciales à nos entreprises mais non mesurables, non quantifiables, non comptabilisables ? Personne ne peut les évaluer : elles «valent» le prix que quelqu'un est prêt à payer pour en bénéficier.
- L'accomplissement de soi, moteur de la vie. Pénurie oblige, les gens compétents et talentueux n'auront plus de problèmes pour trouver du travail au salaire qu'ils voudront. Ils collaboreront à l'entreprise pour autant et tant que celle-ci soit porteuse d'un projet collectif en convergence avec leur projet de vie personnel. Sinon, ils s'en iront voir ailleurs. La gestion permanente de la meilleure convergence entre projet collectif et projets individuels sera la colonne vertébrale de la GRH de demain.

Le métier du DRH et de la GRH doit donc être totalement redéfini. L'administration du personnel et la gestion des conseils d'entreprise notamment devraient être externalisés afin de se concentrer sur l'essentiel : la gestion des talents internes, la gestion des potentiels humains en termes de ces 15% d'effectifs (tous grades hiérarchiques confondus) qui forment l'aristocratie de l'entreprise et qui en sont la locomotive. ||



Collaborateurs stratégiques

Vincent Mazy est directeur de Spa Monopole et Bru, une société de 540 collaborateurs active dans l'embouteillage d'eaux et limonades. Il est membre du club APM «Pays de Liège».

Vincent Mazy est un convaincu du poids stratégique de ses collaborateurs. *"La véritable richesse de l'entreprise est la qualité des Femmes et des Hommes qui la constituent"* nous déclare-t-il. Mais la pénurie de talents frappe aussi à sa porte. *"Depuis environ un an, nous manquons en particulier de techniciens qualifiés. Nous découvrons cette pénurie un peu plus tard que d'autres régions car nous vivons dans un bassin d'emploi peu concurrentiel".* Marc Halévy évoque de nouveaux comportements émergeants … *"Chez Spa Monopole et Bru, nous constatons que la contrainte horaire (travail en 2 pauses) devient une cause de départ ou un frein à l'engagement, que les candidats effectuent leur propre choix d'employeurs et ont un intérêt plus marqué par rapport aux engagements environnementaux".* Vincent Mazy n'est pas un grand partisan du télétravail, il est convaincu de l'importance des contacts face à face. Il surfe cependant par rapport aux demandes nouvelles *: "Nous sommes convaincus qu'un collaborateur ne peut donner le meilleur de lui-même que s'il est bien dans sa peau, c'est-à-dire qu'il occupe une fonction la plus adaptée à ses compétences et aspiration, dans un cadre de travail agréable et avec un aménagement du temps de travail".*

APM (Association Progrès du Management)

L'APM est le réseau des 4000 dirigeants qui travaillent ensemble à l'amélioration de leur métier, convaincus que le progrès du manager, c'est le progrès de l'entreprise.

- Tél. : 04/232.10.36
- E-mail : apm.belux@skynet.be
- www.apmbelux.org

Colloque «Mobilité» de l'UWE
Au travail en transports en commun : oui, mais…

Les transports en commun ont-ils un avenir dans les déplacements domicile – lieu de travail ? Telle était la question autour de laquelle l'UWE a réuni ce 5 octobre dernier une dizaine d'orateurs et quelque 120 participants. Et si la réponse est assurément «oui», cette matinée a permis de préciser les nécessaires conditions qui devraient idéalement entourer cet avenir prometteur.

Par Grégory **FALISSE**

Directeurs d'entreprise, directeurs des ressources humaines, mobility managers ou personnes impliquées dans la gestion des déplacements du personnel se sont donnés rendez-vous à Louvain-la-Neuve à l'initiative de la Cellule Mobilité de l'UWE.



Des entreprises volontaires mais pas responsables de tout

En première partie de matinée, Jean-Paul Gailly, Directeur Général au SPF Mobilité et Transport, a fait état des résultats (fédéraux et wallons) de l'obligation fédérale de diagnostic mobilité. Cette obligation pèse depuis 2006 sur les entreprises de plus de 100 personnes. Au total, ce sont près de 2.200 établissements wallons (publics et privés) qui ont répondu à ce questionnaire.

Samuël Saelens, de la Cellule Mobilité de l'UWE, a mis l'accent sur les évolutions sociales et économiques qui s'avèrent être déterminantes dans la recherche de solutions adaptées aux défis de la mobilité durable. Il a notamment souligné le rôle important du TEC dans l'adaptation de son offre (lignes et fréquences) aux réalités des actifs. Bien entend, il a rappelé que, si les collectivités et les entreprises prennent des mesures fortes en matière de mobilité, comme c'est de plus en plus souvent le cas, l'individu reste le dernier décideur en ce qui concerne son mode de déplacement.

La mobilité dans la pratique

Deux témoignages ont ensuite illustré deux réalités relativement différentes.

GlaxoSmithKline Biologicals a décidé de s'attaquer de manière pro-active aux déplacements de ses travailleurs. C'est ainsi que, quotidiennement, ce sont quelque 1.000 personnes qui profitent des différentes navettes mises en place par la société au départ des grandes gares et entre ses sites de production de Rixensart et de Wavre-Nord. Ces navettes sont la partie la plus visible de la politique de mobilité menée par l'entreprise pharmaceutique, à côté du remboursement à 100% des abonnements aux transports en commun, d'une gestion stricte du parking, de la réalisation de fiches d'accessibilité multimodale, d'un espace intranet «mobilité» et de la désignation d'un Mobility Manager.

Autre témoignage avec le club d'entreprises des Hauts-Sarts qui a parfaitement illustré les limites des possibilités offertes par le TEC pour une desserte appropriée des zones d'activités, tant en terme d'amplitude d'horaire que de distribution plus fine dans ces zones. Des expériences comme celles de Nivelles-Sud, où une navette dédiée et à la demande dessert la zone depuis près d'un an, devrait pouvoir servir de base à d'autres partenariats similaires en Wallonie, là où cela s'avère pertinent.

Pour conclure la première partie de matinée, la législation fiscale liée à la mobilité, tant pour l'individu que pour l'entreprise, a été rappelée (déductibilité à 120%, possibilité de déclarer des kilomètres en tant que cycliste ou passager,…).

Un débat entre fournisseurs et clients

Une table-ronde a ensuite laissé la parole aux pouvoirs publics (TEC, SNCB et MET) qui ont chacun pu faire état de leur contribution aux déplacements domicile-travail (offre, services, évolutions, perspectives, etc.). Test-Achats a quant à lui clairement posé les attentes des clients des transports en commun, notamment en matière de service minimum. En effet, si les autorités encouragent de plus en plus les déplacements domicile - lieu de travail en transport en commun, celles-ci doivent également assurer la continuité du service afin d'en consolider la fiabilité aux yeux du client. Le Fonds de Formation pour les Intérimaires a, quant à lui, fait état d'un certain nombre d'expériences destinées à offrir une mobilité appropriée à cette catégorie de travailleurs.

Le Ministre des Transports, André Antoine, est venu conclure cette matinée de réflexion. Il a évoqué les bons résultats du TEC mais aussi les attentes fortes des citoyens à leur égard (information, fréquence, confort,…). Il a rappelé le rôle nouveau attribué au TEC dans son dernier contrat de gestion : celui de manager régional de la mobilité. Cela mènera le TEC à assurer l'articulation et la coordination des différentes initiatives de mobilité prises en Région wallonne. ||

L'ensemble des documents présentés lors du colloque est disponible sur www.uwe.be.mobilite.news.html

Cellule Mobilité de l'UWE

Samuël Saelens et Grégory Falisse
- Tél. 010/48.94.08
- E-mail : mobilite@uwe.be
- www.uwe.be/mobilite